



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

## ESCUELA DE POSGRADO

# “FACTORES QUE PERMITEN LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR PRIVADO EN TRUJILLO”

Tesis para optar el grado académico de **MAESTRA** en:  
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autoras:

Elsy Juarez Paredes  
Rocío Recuenco Cabrera

Asesor:

Mg. Cárdenas Rodríguez, Karina

Trujillo - Perú

2019

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Cárdenas Rodríguez, Karina, Docente de la Escuela de Postgrado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación de las estudiantes:

- Juárez Paredes, Elsy
- Recuenco Cabrera, Rocio

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: Factores que permiten la implementación del teletrabajado en empresas de servicios del sector privado en Trujillo, para aspirar al grado académico de Maestro en GESTIÓN Y DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual AUTORIZA al interesado para su presentación.

---

Mag. / Cárdenas Rodríguez, Karina  
Asesor

## ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El comité del trabajos de investigación, conformado por: Dra. Julia Sagástegui Cruz, Mg. Romy Díaz Fernández y Dr. Jorge Luján López ; designados mediante Dirección de Escuela de Postgrado de la UPN ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación del estudiante: *Haga clic o pulse aquí para escribir texto.*; para aspirar al grado académico de Maestro en GESTIÓN Y DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO con el trabajo de investigación: Factores que permiten la implementación del teletrabajado en empresas de servicios del sector privado en Trujillo.

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido los miembros del jurado acuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Desaprobación

Firman en señal de conformidad

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

---

Dra. Julia Sagástegui Cruz  
Miembro del Comité

---

Mg. Romy Díaz Fernández  
Miembro del Comité

---

Dr. Jorge Luján López  
Miembro del Comité

## DEDICATORIA

A Dios, por estar en todos los paisajes de nuestra vida, guiándonos y fortaleciéndonos para afrontar con inteligencia los retos que existen en nuestro diario vivir. Y también por su grande amor que día a día nos hace contemplar su bondad cada vez que necesitamos de Él, siendo nuestro mayor maestro de vida.

A nuestros padres y hermanos, por su confianza y apoyo incondicional para con nosotras, estimulándonos a la culminación de este proyecto.

A nuestros amigos, colegas y jefes de trabajo por su constante apoyo moral.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por su infinita bondad y fortaleza para poder cumplir con nuestro propósito trazado al iniciar esta investigación.

A nuestras queridas familias que nos acompañaron a largo de este camino de aprendizaje profesional.

A la Universidad Peruana del Norte del programa de maestría por brindarnos la oportunidad de culminar una nueva etapa en nuestra formación académica.

A nuestra asesora y a los diferentes maestros que nos encaminaron a lo largo de toda la maestría, impartiéndonos su conocimiento y su tiempo.

Nuestro agradecimiento sincero para nuestros buenos amigos, por darnos palabras de aliento y acompañarnos amablemente en este proceso.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	2
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	133
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	166
CAPÍTULO III. RESULTADOS .....	22
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	57
REFERENCIAS.....	64
ANEXOS .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Entrevista realizada a gerentes, jefes y/o supervisores a través de análisis documental.....	23
Tabla 2. Distribución de gerentes, jefes y/o supervisores de las Empresas de servicios del sector privado en Trujillo, según sexo .....	34
Tabla 3. Distribución de gerentes, jefes y/o supervisores de las Empresas de servicios del sector privado en la Trujillo, según la edad .....	35
Tabla 4. Distribución de gerentes, jefes y/o supervisores de las Empresas de servicios del sector privado en Trujillo, según antigüedad .....	36
Tabla 5. Empresas que cuenta con recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo del teletrabajo .....	37
Tabla 6. Empresas que cuentan con plataformas digitales que permitan realizar el trabajo fuera de la oficina.....	38
Tabla 7. Empresas que cuenta con medios apropiados de seguridad y confidencialidad de la información .....	39
Tabla 8. La empresa tiene objetivos y metas definidas.....	40
Tabla 9. Condiciones laborales para la implementación del teletrabajo .....	41
Tabla 10. La empresa se preocupa por las necesidades del trabajador .....	42
Tabla 11. La empresa muestra interés por la salud y seguridad de sus empleados.....	43
Tabla 12. La cultura organizacional de la empresa muestra apertura a nuevas modalidades de trabajo.....	44
Tabla 13. La empresa cuenta con herramientas de comunicación adecuados tanto interna como externamente para la implementación de teletrabajo .....	45
Tabla 14. La comunicación de la empresa permite conocer la cultura, valores y objetivos de la empresa .....	46
Tabla 15. El colaborador cuenta con objetivos y responsabilidades definidas de acuerdo con su puesto de trabajo .....	47

Tabla 16. La empresa debe evaluar el desempeño por objetivos y/o metas....	48
Tabla 17. Reformular los procesos de selección de personal que se adecuen para el teletrabajo .....	49
Tabla 18. Importancia de la capacitación constante en la empresa .....	50
Tabla 19. Importancia el uso de herramientas de supervisión y seguimiento.	51
Tabla 20. La empresa estaría dispuesta a invertir en nuevas formas de trabajo que beneficien tanto a la empresa y al colaborador .....	52
Tabla 21. Funcionamiento de las leyes y normas que rigen la implementación del teletrabajo en la empresa .....	53
Tabla 22. Importancia de recibir información sobre los derechos y obligaciones del teletrabajador .....	54
Tabla 23. Empresas cuyas políticas internas se adaptan a las nuevas modalidades de trabajo .....	55
Tabla 24. Conocimiento de convenios y acuerdos que tiene el estado con otras instituciones para la difusión del teletrabajo .....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa conceptual del procedimiento de recolección de datos a gerentes, jefes y/o supervisores.....	22
Figura 2. Sexo de los gerentes, jefes y/o supervisores de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo .....	85
Figura 3. Disponibilidad de recursos tecnológicos de las empresas de servicios del sector privado, para el desarrollo del teletrabajo en Trujillo .....	85
Figura 4. Disponibilidad de plataformas digitales de las empresas de servicios del sector privado, que permiten realizar el trabajo fuera de la oficina en Trujillo.....	86
Figura 5. Disponibilidad de medios de seguridad y confidencialidad de la información de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo .....	86
Figura 6. Claridad en la definición de objetivos y metas en las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.....	87
Figura 7. Condiciones laborales que brindan las empresas de servicios del sector privado, son buenas en Trujillo.....	87
Figura 8. Condiciones laborales que brindan las empresas de servicios del sector privado, son buenas en Trujillo .....	88
Figura 9. Interés por la salud y seguridad de los empleados de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.....	88
Figura 10. Apertura de la cultura organizacional a nuevas modalidades de trabajo de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.....	89
Figura 11. Uso de herramientas de comunicación internas y externas adecuadas de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo .....	89
Figura 12. La comunicación utilizada permite conocer la cultura, valores y objetivos de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo .....	90
Figura 13. El colaborador cuenta con objetivos y responsabilidades definidas, de acuerdo con su puesto de trabajo en las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.....	90

Figura 14. Considera que en las empresas de servicios del sector privado debe evaluar el desempeño por objetivos y/o metas, en Trujillo.....	91
Figura 15. Las empresas de servicios del sector privado deben reformular los procesos de selección de personal que se adecuen al teletrabajo, en Trujillo.....	91
Figura 16. Importancia de la capacitación constante de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo .....	92
Figura 17. Importancia el uso de herramientas de supervisión y seguimiento de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo .....	92
Figura 18. Disposición de las empresas de servicios del sector privado para invertir en nuevas formas de trabajo que beneficie a la empresa y al colaborador en Trujillo .....	93
Figura 19. Funcionamiento de las leyes y normas que rigen la implementación del teletrabajo de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.....	93
Figura 20. Importancia de recibir información sobre los derechos y obligaciones del teletrabajador de las Empresas de Servicios del sector privado en Trujillo .....	94
Figura 21. Las políticas internas de las empresas de servicios del sector privado se adaptan a las nuevas modalidades de trabajo, en Trujillo .....	94
Figura 22. Conocimiento de las empresas de servicios del sector privado acerca de los convenios o acuerdos que tiene el estado con otras instituciones, para la difusión del teletrabajo en Trujillo .....	95

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de acuerdo de prestación de servicios en la modalidad de teletrabajo.....	72
Anexo 2. Modelo de formato de reversibilidad de la modalidad de teletrabajo por parte del empleador .....	75
Anexo 3. Modelos de formato reversibilidad de la modalidad de teletrabajo por parte del teletrabajador .....	76
Anexo 4. Cuestionario para gerentes, jefes y/o supervisores .....	77
Anexo 5. Guía de Entrevista para gerentes, jefes y/o supervisores .....	79
Anexo 6. Guía de Entrevista para el experto.....	80
Anexo 7. Bitácoras. ....	81
Anexo 8. Matriz resumen.....	82
Anexo 9. Consentimiento informativo para participantes de investigación .....	84
Anexo 10. Figuras .....	85
Anexo.11. Modelo de implementación del teletrabajo .....	96

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar los factores que permiten la implementación del teletrabajo en empresas de servicios del sector privado en Trujillo. La investigación fue de tipo aplicada, descriptiva, con un diseño no experimental, de corte transversal - propositiva. La muestra de esta investigación fue no probabilística por conveniencia, conformada por 15 empresas de servicios del sector privado de Trujillo y un experto en la materia. Para la recolección de datos se utilizó las técnicas de análisis documental, encuestas y entrevistas a gerentes, jefes y/o supervisores, a quienes se les aplicó los instrumentos. Los resultados fueron procesados, analizados y estudiados mediante el programa estadístico SPSS, concluyendo que la mayoría de las empresas cuentan con los recursos y herramientas digitales necesarias para desarrollar el teletrabajo; seguido del factor organizacional, presentando que en gran parte de la empresas investigadas, cuenta con las condiciones favorables y una cultura de apertura para una implementación del teletrabajo, considerando que su evaluación de desempeño debe ser por objetivos y/o metas, sin embargo existe preocupación por la falta de supervisión directa del colaborador; y en relación al factor jurídico se concluye que existe un gran desconocimiento del tema legal, como también acerca de las leyes, normas, políticas, convenios, derechos y obligaciones del teletrabajador, y a su vez se manifiesta la insuficiente promoción y difusión del teletrabajo en las empresas.

**Palabras clave:** Teletrabajo, Teletrabajador, Implementación del teletrabajo.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

La tecnología ha transformado la manera en cómo la vemos y en cómo vivimos, dando lugar a nuevas modalidades de trabajo, surgiendo el teletrabajo como una opción laboral que contribuye a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y permite la optimización de los recursos de la empresa.

La revolución tecnológica que nos rodea, viene adquiriendo mayor presencia en el día a día, inundando y modificando todos los sectores profesionales, tal es así, que esta explosión tecnológica, abre una ventana de posibilidades, permitiendo que el horario y lugar de trabajo se flexibilicen con el trabajo a distancia, genere espacio a las jornadas parciales y horarios personalizados, para ello es necesario el buen uso de los recursos, objetivos, metas y formas de trabajo más eficiente; involucrando el rompimiento de esquemas de trabajo tradicionales y creando nuevos métodos para el desarrollo de nuevas relaciones y funciones laborales, como muestra de ello, es el teletrabajo.

A diario el colaborador tiene que enfrentar diversas dificultades para cumplir con sus responsabilidades laborales y a la par con sus responsabilidades familiares; más aún si el trabajador está a cargo de menores o mayores de edad, que necesitan de tiempo y cuidados especiales; que, sumado, con la creciente tasa de inseguridad ciudadana, impide que pueda desarrollar su trabajo apropiadamente. Además de ello, el estrés laboral, según los reportes de salud, muestran que el 70% de los peruanos sufren de este mal. (Info capital humano, 2018). Por otro lado, la contaminación ambiental, es otro problema que está alcanzando cifras alarmantes debido al incremento de la población y del parque automotor. Todos estos aspectos no sólo afectan al colaborador, sino también a la misma empresa, con alta tasas de rotación y ausentismo; es por ello que es importante lograr empresas más saludables y más competitivas, siendo necesario incorporar nuevos modelos de trabajo que sean acordes con los nuevos tiempos.

En los últimos años la implementación del teletrabajo en América Latina es toda una tendencia que cada día va en aumento; ejemplo de ello es Colombia que viene mostrando un crecimiento constante, que ha triplicado el número de empresas y cuadruplicado el número de teletrabajadores en este país, según un estudio del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia acerca de la penetración del Teletrabajo en empresas colombianas. (Min TIC, 2018).

El teletrabajo ha revolucionado la concepción y la forma en cómo se percibe el trabajo. Si bien es cierto la implementación de esta modalidad tiene muchos beneficios probados en otros países de la región, tanto a nivel empresarial, social y del colaborador, requiere de la voluntad política empresarial. No obstante, en el Perú, a pesar de contar con leyes vigentes que reglamentan el teletrabajo, la Cámara de comercio de Lima indica que son muy pocas las empresas privadas que han adoptado esta modalidad de trabajo. (La Cámara - CCL, 2017). Un estudio en el Perú sobre *Los beneficios laborales* desarrollado por la consultora Merced y Marsh, reveló que de las 103 empresas peruanas que formaron parte de esta investigación, sólo 40% de estas ofrece un horario flexible a sus colaboradores y menos del 22% permite el teletrabajo (Gestión, 2018). En el Perú, el teletrabajo es promovido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, buscando beneficiar la empleabilidad de poblaciones vulnerables y promover un balance entre las actividades a nivel personal, familiar y laboral de los trabajadores o servidores civiles; no obstante existe cierta resistencia por parte de algunos empresarios para su implementación, debido a un total o parcial desconocimiento del mismo, y desde luego, los antiguos paradigmas en relación al trabajo todavía persisten en la mentalidad de algunos empresarios.

Esta investigación pretende mostrar una visión global de las oportunidades que puede brindar la implementación del Teletrabajo en las empresas del sector privado en nuestro país; principalmente en la mejora de la calidad de vida de los colaboradores, así como también beneficiaría de forma especial sectores vulnerables como son: Discapacitados, madres en gestación, lactancia y/o al cuidado de niños menores o de

ancianos, mujeres víctimas de la violencia y jóvenes en situación vulnerable, fomentando la inclusión dentro del campo laboral.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores que permiten la implementación del teletrabajo en empresas de servicios del sector privado en Trujillo?.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar los factores que permiten la implementación del teletrabajo en empresas de servicios del sector privado en Trujillo.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

1.3.2.1. Diagnosticar la percepción de los jefes, supervisores y gerentes de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo en relación con el teletrabajo.

1.3.2.2. Identificar los factores tecnológicos para la implementación del teletrabajo en empresas de servicios del sector privado en Trujillo.

1.3.2.3. Identificar los factores organizacionales para la implementación del teletrabajo en empresas de servicios del sector privado en Trujillo.

1.3.2.4. Identificar los factores jurídicos para la implementación del teletrabajo en empresas de servicios del sector privado en Trujillo.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 1.1 Tipo de investigación

Según Carrasco (2008), la investigación aplicada tiene por objetivo ser efectivo, inmediato y concreto en un sector específico, y así también es de tipo descriptiva cuando estudia las particularidades, condiciones y atributos específicos de ciertos hechos de la realidad, en un momento preciso. Esta investigación se clasifica como una investigación aplicada, de tipo descriptiva; porque describe y muestra los hechos, situaciones y características relacionadas al teletrabajo, objeto de esta investigación.

El diseño de la investigación, según Hernández, Fernández y Batista (2010), se refiere al plan o estrategia para conseguir la información necesaria en un estudio. A través del diseño, se identifica lo que debe hacerse para alcanzar los objetivos planteados.

La investigación comprende un diseño no experimental, que es aquel que se ejecuta sin la manipulación intencional de las variables. De corte transversal porque los datos se recolectaron en un período de tiempo determinado y específico; propositiva, porque se elaboró una propuesta como una solución al problema, acorde con la realidad existente. El esquema es:



Donde:

**Muestra:** Empresas de servicios del sector privado en Trujillo.

**Ox:** Observación de la variable del teletrabajo.

## 1.2 Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

La población es el conjunto de todos los casos que coinciden con ciertas particularidades. Hernández et. al. (2010). La población de este estudio está conformada por las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.

Bernal (2010), argumentaba que la muestra es la parte de la población seleccionada y de la que se logra obtener información para la investigación, siendo medibles y observables las variables de estudio. La muestra para esta investigación se seleccionó con muestreo no probabilístico por conveniencia. El tamaño de la muestra de esta investigación fue 15 empresas de servicios del sector privado en Trujillo, dentro del rubro turístico, construcción, financiero y de tecnología de información, y así mismo a un experto en la materia de teletrabajo (Un representante de la gerencia regional del ministerio de trabajo y promoción del empleo de la Libertad).

Rubro empresarial	Nº de empresas
Turístico	10
Construcción	2
Informática	2
Bancario	1
Total de empresas	15

Criterios de Inclusión: Se ha considerado en base a la información obtenida de acerca de las empresas más representativas y formalizadas en Trujillo y que además nos han dado las facilidades para el desarrollo de este estudio.

Criterios de Exclusión: No se ha considerado en la investigación las empresas que no han brindado las facilidades para determinar el objetivo del estudio.

Además, la base de datos de las agencias turísticas en Trujillo, obtenida de Prom Peru; se pudo comprobar que no está actualizada; puesto que muchas de ellas ya no están en funcionamiento, y otras tienen un domicilio fiscal antiguo, lo que ha imposibilitado su ubicación. Por otro lado, varios gerentes de las diferentes empresas de servicios en Trujillo se han rehusado a participar en este estudio, con argumentos relacionados a un tema de confidencialidad de información de la empresa

### 1.3 Método

El método empleado en la investigación fue deductivo, porque parte de datos generales válidos para llegar a conclusiones particulares; estableciéndose las siguientes etapas:



Donde:

R: Realidad Inicial

A: Antecedentes relacionadas con realidad observada

PP: Problemática del objeto de la investigación

MT: Elaboración del Modelo teórico

P: Propuesta, resultado de la investigación

## 1.4 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

### 1.4.1. Las técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos utilizados se detallan a continuación:

Técnicas	Instrumentos	Informante
<b>Encuesta</b>	Cuestionario (Anexo 4)	Gerentes, jefes y supervisores de las empresas de servicios del sector privado.
<b>Entrevista</b>	Guía de entrevistas (Anexo 5 y 6)	Experto en materia del teletrabajo del MTPE
	Bitácoras (Anexo 7)	
<b>Análisis Documentario</b>	Matriz de resumen (Anexo 8)	Gerentes, jefes y supervisores de las empresas de servicios del sector privado.

Según Bernal (2010), afirma que en la investigación científica existen una variedad de técnicas para la recolección de información, como son:

**Encuesta:** Técnica de recolección de información basada en un conjunto de preguntas elaboradas a las personas de nuestro interés.

**Entrevistas:** Técnica que permite establecer contacto directo con las personas de las cuales podemos obtener la información.

**Análisis documentario:** Es una técnica que permite el análisis del material impreso, para la elaboración del marco teórico de la investigación.

### 1.4.2. Análisis estadístico e interpretación de datos

Para la investigación después de haber recolectado la información descrita líneas arriba, se procedió a la elaboración de la base de datos a través de la hoja de Excel, software estadístico SPSS (Ver. 25), se realizó el procesamiento respectivo obteniéndose información a través de las tablas, figuras e indicadores que permitieron describir y cumplir con los objetivos en la investigación.

Los criterios éticos en los cuales se basa esta investigación se enmarcan en la confidencialidad de la información de las empresas y la reserva de la identidad de los entrevistados que formaron parte de este estudio, remitiéndose una carta de confidencialidad. (Anexo 9); así mismo el criterio de objetividad se da en cada uno de los hechos y del análisis de la información y el criterio de la veracidad se refleja en los datos reales de este estudio. Por otro lado, el criterio de la originalidad puesta en esta investigación está sustentada con fuentes bibliográficas, no existiendo ninguna forma de plagio intelectual, y así también el criterio de consentimiento, que está evidenciado en la participación voluntaria de los involucrados en esta investigación, estando debidamente informados del objetivo que se busca, respetando sus derechos y asumiendo sus responsabilidades.

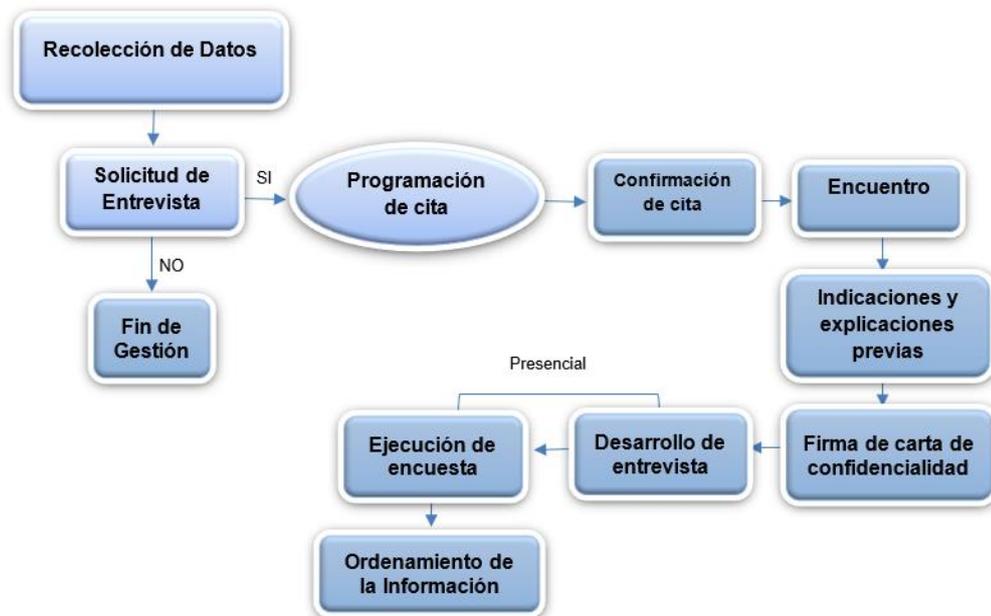
En esta investigación se respetó los criterios de rigor científico de confiabilidad, en un nivel de consistencia y coherencia con los instrumentos de recolección de datos, y así mismo también los criterios de validación, referida al grado con se miden los instrumentos de recolección de datos, considerándose la debida validación previa de expertos en el tema.

## **1.5 Procedimiento**

Para el procedimiento de la recolección de datos, se efectuaron las gestiones necesarias para la aplicación de las entrevistas y encuestas, por lo cual se solicitó agendar citas con los gerentes, jefes y supervisores de las diferentes empresas de servicios del sector privado; varios representantes de las empresas del sector de interés se negaron a participar del estudio alegando que por políticas de la organización no están permitidos de otorgar información alguna. De las empresas que, si accedieron a participar de la investigación, se procedió a programar una cita fuera del horario de trabajo, con el fin de no interferir con sus actividades laborales y así mismo puedan sentirse en un ambiente relajado y cómodo, sin presión del tiempo, para que de esta manera

puedan responder nuestras preguntas con libertad, autenticidad y confianza. Los lugares elegidos fueron cafeterías, oficinas del entrevistado y/o del entrevistador.

Se acudió a las citas en los horarios pactados con una confirmación previa, no obstante, en varias ocasiones con algunos de los entrevistados se tuvo que reprogramar las entrevistas hasta en 5 oportunidades, debido a las múltiples ocupaciones de los involucrados. Ciertos entrevistados desistieron de participar en la investigación, alegando que su agenda les impedía cumplir con lo programado. Antes de iniciar la entrevista se procedió a dar las indicaciones respectivas del caso, dentro de las cuales fue indicarles acerca de la grabación de las entrevistas, explicándoles que se aceptaría y respetaría la confidencialidad de la información que se había solicitado; tal es así que se procedió a la firma de una carta de confidencialidad (Consentimiento informado para participantes de investigación); posteriormente se procedió a señalarles que si en caso no comprendieran alguna terminología o tengan alguna duda se les brindaría el asesoramiento respectivo. Después se procedió al desarrollo de la entrevista, sin mayor inconveniente, mostrando los entrevistados, mayor interés por el tema objeto de nuestra investigación; salvo algunas excepciones en que los entrevistados manifestaron cierta resistencia, pero a medida que sucedía la entrevista, entraron en confianza y se pudo desarrollar la entrevista sin mayor problema. El siguiente paso fue la ejecución de la encuesta de forma presencial, lo que permitió resolver algunas dudas e inquietudes de los involucrados; asimismo se registró sus comentarios respecto a las preguntas de la encuesta. Finalizada la encuesta se realizó el ordenamiento de la información para el análisis correspondiente.



**Figura 1:** Mapa conceptual del procedimiento de recolección de datos a gerentes, jefes y/o supervisores.

Fuente: Elaboración propia

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

Basado en nuestro análisis de la información recogida a través de las entrevistas a gerentes, jefes y supervisores de las diferentes empresas de servicios del sector privado en Trujillo, de los cuales el 60% del total de los entrevistados son de género femenino y el 40% de género masculino.

Los resultados obtenidos con relación al diagnóstico de la percepción de los jefes, supervisores y gerentes de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo en relación del teletrabajo son:

### III.1. Descripción de la percepción de los gerentes, jefes y/o supervisores con relación al teletrabajo.

**Tabla 1.** Entrevista realizada a gerentes, jefes y/o supervisores a través de análisis documental.

Ítem	Respuestas	Comentario	Evidencia
¿Usted tiene conocimiento acerca de la modalidad de trabajo, denominada Teletrabajo?	Un 53.3% de los entrevistados afirma no tener conocimiento de la modalidad del teletrabajo, mientras que un 26.6% si conoce sobre esta modalidad, debido que lo han practicado de forma empírica, informal y temporal; otro 20% tiene alguna idea sobre su concepto y/o desconocía la denominación del mismo.	Estas cifras nos indican un alto grado de desconocimiento por parte de los jefes, gerentes y supervisores acerca del teletrabajo, involucrando, por lo tanto, el desconocimiento de los factores que priman en la implementación del teletrabajo.	Análisis documental
¿Cree que el teletrabajo puede aplicarse en esta empresa?	Se determinó que un importante número de los entrevistados (73.3%) si cree que la modalidad del teletrabajo se puede aplicar en sus respectivas empresas que laboran, por considerarlo que es una nueva tendencia laboral y no pueden estar ajenos a los cambios que se están dando en el mundo empresarial, y así mismo piensan que el avance de la tecnología hace posible realizar el trabajo fuera de la oficina, mencionando algunos ejemplos como realizar cotizaciones, cerrar ventas, supervisar la operatividad del personal, etc. Así mismo también indicaron que les facilitaría la realización del trabajo, incrementaría la operatividad y la supervisión se daría en tiempo real, especialmente cuando la obra se	Se puede observar que el teletrabajo es una opción laboral que consideran aplicable en las diferentes empresas de servicios y en los diversos tipos de empresas, a su vez los entrevistados destacan los beneficios que obtendrían a nivel empresarial. No obstante, hay cierta resistencia en un sector importante, por lo que sugiere la existencia de un pensamiento	Análisis documental

---

desarrolla en otro lugar u otra ciudad y a su vez contribuiría a la empresa tener mayor oportunidad de captar talento externo.

Por otro lado, un 13.3% no lo considera posible que se pueda implementar en las empresas que laboran, afirmando que el contacto directo con el cliente no se puede dar desde la casa del trabajador; otra de las razones por las que consideran que no puede aplicarse, es porque se rigen a un sistema laboral que es aplicado desde su sede principal, no pudiendo implementarlo en sus sucursales sin la autorización de la sede central.

Un 13.3% lo considera difícil, porque creen que los clientes prefieren el contacto directo, para recibir respuestas a sus preguntas de manera frontal, sin embargo, dependerá de evaluación exhaustiva del puesto de trabajo que se desarrollaría bajo la modalidad del teletrabajo.

tradicionalista, que tiene que ver con el tipo de cultura y sistema organizacional.

---

¿Cuál es la posición de la empresa en relación con la implementación del teletrabajo dentro de la organización?

80% de los entrevistados considera que la empresa observa positivamente la implementación de la misma dentro de su organización, considerando importante la capacitación del personal para desarrollar apropiadamente el teletrabajo.

Un 6.6% considera firmemente que no se puede implementar esta modalidad en sus empresas, mostrando una actitud bastante inflexible en cuanto a este tema.

13.3% no sabe cuál sería la posición de la empresa en función a este tema, pero creen que dependerá de la toma de decisiones de sus directivos y teniendo en cuenta principalmente las metas que busca la

Hay una mirada altamente favorable a nivel empresarial con relación a esta nueva modalidad de trabajo, lo que señala un pensamiento moderno a nivel organizacional, pero existe una preocupación e interés por el tema de capacitación del personal, de esta forma perciben que solo así incrementarán sus posibilidades de éxito en la gestión de implementación del teletrabajo. Por

Análisis documental

---

empresa.

otro lado, existe un reducido grupo que tiene una posición negativa, que está relacionado con su pensamiento convencional acerca de la realización de las tareas de trabajo.

---

¿Cuáles son los puestos de trabajo dentro de su organización que pueden amoldarse a esta modalidad laboral desde sus casas o fuera de la oficina?

De los entrevistados en el rubro del sector turístico, se determinó, que los puestos de trabajo que se amoldarían a la modalidad del teletrabajo dentro de las agencias turísticas son: El de counter, el puesto de marketing y el puesto supervisora de ventas.

En el rubro de construcción se determinó que los puestos de trabajo más indicados para realizarse bajo la modalidad de teletrabajo son: Ingeniero técnico, supervisor de obra, jefe de logística y asesor financiero.

En el rubro de informática, los puestos para teletrabajar son: Ingeniero de sistemas, soporte técnico y atención al cliente, agente de certificación y analista de desarrollo.

En el rubro bancario, se determinó que los puestos de ejecutivo de banca y ejecutivo de convenio se ajustan al perfil de puesto para teletrabajar.

Mientras que un 6.6% del total de los entrevistados, cree que no existe ningún puesto de trabajo que se pueda desarrollar bajo esta modalidad.

Se observa que los entrevistados si tienen claro que puestos se pueden teletrabajar, describiendo las funciones de cada cargo. Este aspecto refleja que, dentro de su marco organizacional, definen y conocen claramente el perfil de puesto.

Existe también porcentaje reducido que asume que ningún puesto puede ser teletrabajable, esto tiene que ver con la falta de concientización con el tema y resistencia al cambio.

Análisis documental

---

<p>¿Teniendo en cuenta su puesto de trabajo, considera que la implementación del teletrabajo en la empresa puede ser beneficiosa para el colaborador?</p>	<p>El 100% de los entrevistados coincidieron en señalar que la implementación del teletrabajo en las empresas que laboran sería muy beneficiosa para el trabajador, opinando que es más cómodo, satisfactorio y tranquilo trabajar desde su casa y desarrollar sus actividades laborales desde su domicilio u otro lugar, sin tener que acudir a su centro de trabajo; además de ello, les sugiere un ahorro de tiempo y en los costos de transporte. Otro de los beneficios mencionados está con relación a los colaboradores que tienen hijos menores y adultos mayores en casa, a los cuales podrían cuidar de ellos y poder trabajar a la vez, sin tener que preocuparse por dejarlos solos o al cuidado de extraños. También indicaron que las personas discapacitadas se beneficiarían con esta modalidad porque podrían trabajar sin salir de su casa. Señalaron, además, que podrían tener más tiempo para realizar otras actividades extralaborales, se sentirían más profesionales, más motivados, más contentos, con mayor autonomía para dar sus ideas, percibiendo que son aceptados y apoyados dentro de su círculo laboral.</p>	<p>Se pudo determinar que los entrevistados valoran y destacan las ventajas que les proporcionaría al colaborador la implementación del teletrabajo en sus empresas; como también recalcan su percepción de cuáles serían los efectos del teletrabajo a nivel personal.</p>	<p>Análisis documental</p>
---	--	---	----------------------------

---

<p>¿Considera que la empresa ofrecería las facilidades al colaborador, en caso desee trabajar bajo</p>	<p>El 73.3% de los entrevistados opinan que la empresa si ofrecería las facilidades del caso, algunos consideran que para eso es importante primero la capacitación de su personal y evaluar la situación. Un 20% de la muestra que cree que si, aunque manifiesta ciertas dudas, pero basan su opinión en las experiencias de otros trabajadores que han realizado</p>	<p>Los resultados ante esta pregunta muestra que la cultura organizacional de un grupo mayoritario tiene una gran preocupación por las necesidades de sus empleados, como también muestra</p>	<p>Análisis documental</p>
--	---	---	----------------------------

---

---

esta modalidad?	sus funciones laborales desde sus casas por algún tiempo, debido a alguna enfermedad o por razones de viaje, pero previa coordinación con la empresa. Otro 6.6% afirma tajantemente que no daría las facilidades para laborar bajo esta modalidad porque no cree que se pueda implementar el teletrabajo en sus empresas que laboran.	apertura y una capacidad para adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo, pero creen es decisivo capacitarse y evaluar cuidadosamente la posibilidad de la implementación del teletrabajo en la organización, esto involucra considerar aspectos intervinientes en el marco jurídico, organizacional y tecnológico; esto contrasta con el grupo que considera que no daría facilidades al colaborador para teletrabajar.
-----------------	---	---

---

En su opinión ¿Cuáles serían las dificultades que podrían darse en la implementación del teletrabajo?	<p>Un 53.3% del total de los entrevistados considera que una de las dificultades que podría darse en la implementación del teletrabajo es la falta de supervisión y control de su personal. De este grupo, un 50% recalcó la importancia de tener a un colaborador preparado y fiel a la empresa, que goce de la confianza de sus jefes para trabajar sin la necesidad de una supervisión; y así también manifestaron preocupación sobre que funciones específicas debe desarrollar el teletrabajador.</p> <p>Un 6.6% de total de los entrevistados manifestaron que la dificultad principal en el establecimiento del teletrabajo, sería los agentes distractores que afectarían el nivel de rendimiento del personal, porque considera que el colaborador que trabaje en su casa no va a estar</p>	<p>Los resultados muestran que permanecen vigentes, antiguos paradigmas en la relación a la supervisión y así también refleja la falta de confianza hacia el colaborador para otorgarle información de la empresa para ejecutar su trabajo. El desconocimiento del marco legal, organizacional y tecnológico en el teletrabajo obstaculiza y genera temor en el empleador para decidir optar por</p>	Análisis documental
---	--	--	---------------------

---

---

dedicado a su labor y puede realizar otras actividades no relacionadas a el teletrabajo. su trabajo, en consecuencia, estos agentes distractores van a dar lugar a que el trabajador no alcance su nivel óptimo en el desarrollo de su trabajo. Otro 6.6% opina que la dificultad más importante se daría en relación con el no cumplimiento de las metas que se propone la empresa, mientras que otro 6.6% considera que para conocer las dificultades que puedan existir en la implementación del teletrabajo, primero la empresa debe tener un período de prueba y ver si realmente le interesa optar por esta modalidad. Un 13.3% considera que la dificultad en la implementación se puede dar con respecto al tema legal, específicamente en las planillas y la salud y seguridad del trabajador; otro tanto 6.6% considera que podrían presentarse dificultades de coordinación de tareas, que pueden llevar a errores en el teletrabajo.

Por otro lado, existe un 6.6% que no ve mayor dificultad en la implementación del teletrabajo dentro de las empresas en las cuales laboran.

---

¿Qué necesitaría la empresa para que opte por esta modalidad de trabajo?	De total de los entrevistados un 13.3% declaró que lo que necesitaría la empresa para optar por la modalidad del teletrabajo es la capacitación de sus colaboradores para que puedan desarrollar su trabajo como debe ser, otro tanto 13.3% considera que es importante adquirir más herramientas tecnológicas que faciliten la labor del teletrabajador. Así mismo un 6.6% asegura que es de suma importancia contar con acceso a la información desde sus casas para poder realizar el teletrabajo, debido a que la	Se observa que diferentes factores de orden legal, organizacional y tecnológico son vitales para la adopción del teletrabajo, y que deben ser necesariamente incorporadas para lograr una exitosa gestión en esta modalidad de trabajo, por ello es	Análisis documental
--	---	---	---------------------

---

---

empresa es muy reservada en cuanto a este tema, lo que limitaría la realización de su trabajo. A su vez declararon otros factores que necesitaría la empresa para tomar la decisión de trabajar bajo esta modalidad, estas son: Establecer adecuadamente las funciones y horarios del teletrabajador (6.6%), reestructurar el organigrama (6.6%),elaborar un buen programa de control (6.6%), un período de prueba (6.6%) para ver si es conveniente o no esta modalidad para la empresa y un 6.6% considera que la empresa no necesita de mucho para que opte por esta modalidad, porque cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar su trabajo, un 26.6% afirmó que requerirían mayor información legal con respecto al tema y un 6.6% indicó que lo único que faltaría es que los directivos se planteen esta posibilidad y tomen la decisión.

importante la difusión y sensibilización en el tema del teletrabajo en la empresa y en todos sus niveles.

---

*Nota:* En la tabla 1, se muestra las respuestas realizadas a los gerentes, jefes y/o supervisores a través de análisis documental, donde se puede observar las percepciones de estos con relación al teletrabajo.

En base a la entrevista a profundidad que se realizó a la experta laboralista consultora y especialista en acercamiento empresarial de la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de la Libertad, pudimos obtener la siguiente información:

- La modalidad del teletrabajo es una modalidad relativamente nueva en el Perú y que se viene aplicando formalmente desde el año 2015 bajo el respaldo del MTPE.
- Según la especialista, nos señala que si bien es cierto ya son varias empresas a nivel nacional que tienen conocimiento de la modalidad del teletrabajo, todavía falta mucho por hacer en la difusión del mismo, puesto que es más el desconocimiento de esta modalidad a nivel empresarial, muy en particular en la ciudad de Trujillo.
- Actualmente en la ciudad de Lima, ya existen empresas que vienen implementando el teletrabajo dentro de sus organizaciones; no obstante, en la ciudad de Trujillo no existe todavía ninguna que haya decidido optar por esta modalidad, siendo necesario la concientización de los empresarios en relación con este tema.
- El experto afirma que la ley señala la existencia de 2 tipos de teletrabajo: El completo y el mixto; el tipo de teletrabajo que se debe optar debe ser previo acuerdo entre el futuro teletrabajador y el empleador, tomando muy en cuenta, el perfil de puesto y el tipo de personalidad del empleado que va a teletrabajar.
- Los beneficios que ofrece el teletrabajo son muchos, el experto da como ejemplos el ahorro de tiempo en el desplazamiento desde la casa del colaborador hasta su oficina, tener un ingreso económico producto de su trabajo, mayor productividad, ahorro en pasajes, oportunidad de desarrollo profesional para los jóvenes vulnerables, discapacitados y madres al cuidado de niños pequeños y así mismo conciliar su trabajo con su vida familiar.
- El experto considera que son más los beneficios del teletrabajo que las desventajas; no obstante, hay empresarios que ven ciertas

desventajas si optaran por esta modalidad, esto va referido en relación a los costos de implementación que tendría que asumir, como por ejemplo el acondicionamiento del lugar de trabajo, el equipamiento (computadora, internet, etc.) y otros factores que tienen que ser contemplados para que el trabajador pueda realizar su trabajo sin problemas. Así mismo la especialista asegura que todo esto genera que el empresario trujillano no se anime optar por la modalidad del teletrabajo.

- Las oportunidades que se darían con el teletrabajo en las empresas del sector privado tienen que ver con la mayor rentabilidad de las empresas, como resultado de una mayor promoción de los servicios empresariales desde un puesto teletrabajable. Así también favorece a la conciliación de la vida del personal, familiar y laboral del teletrabajador.
- La ley que norma el teletrabajo en el Perú, esta especificada en la Ley No 30036. Así mismo dicha ley contempla los derechos y obligaciones del teletrabajador.

El especialista afirma que los derechos y obligaciones que tiene todo colaborador que ejerce el teletrabajo son exactamente los mismos que los de un colaborador que trabaja de forma presencial; siendo estos detallados en el contrato de trabajo.

- Para ser posible la implementación del teletrabajo, es necesario contar con buenas condiciones para que el teletrabajador pueda desarrollar bien su trabajo, como por ejemplo: Tener acceso a los recursos tecnológicos (computadora, servicio de internet, redes sociales, etc.), no solo para desarrollar adecuadamente su labor, sino que también permita el monitoreo del empleado; mencionó además, otros aspectos que también se debe considerar como son: una silla ergonómica, un ambiente ventilado, seguro, cómodo y tranquilo.
- El experto afirma que, en su trabajo diario y constante con los empresarios, puede corroborar que existe interés por parte del empresario trujillano con respecto a la modalidad del teletrabajo,

pero a su vez existe mucho temor en relación con lo que involucra legalmente optar por esta modalidad, para lo cual considera importante insistir en la sensibilización con respecto al tema.

- La forma de monitoreo por parte de los jefes y/o supervisores a los teletrabajadores, dependerá de lo que considere la empresa; tal es así que hay empresas que aplican cámaras en el lugar de trabajo de los teletrabajadores, mientras que otras empresas deciden hacer su monitoreo a través del nivel de los objetivos y metas alcanzadas por el teletrabajador, y hay otro grupo de empresarios que prefieren la implantación de un software en la computadora del colaborador y desde allí, supervisan el trabajo del empleado.
- Las dificultades que se dan para la implementación del teletrabajo según la especialista, está regido por el desconocimiento del tema, lo que genera indecisión para optar por esta modalidad; y en caso darse la posibilidad de implementar el teletrabajo en su empresa, los empresarios elegirían para teletrabajar a un colaborador de su plena confianza. Además, también se puede notar el temor de parte del empresario en relación con la confidencialidad de la información, el hecho de pensar de que tiene a un colaborador fuera de la empresa, le causa desconfianza para proporcionar la información requerida.
- El estado a nivel nacional viene realizando la promoción de la modalidad del teletrabajo a través de las redes sociales y los medios de comunicación, como son el medio escrito y el medio televisivo. A nivel de la ciudad de Trujillo, la difusión del teletrabajo se da por medio del servicio que ofrece de la Gerencia del Ministerio de Trabajo de la Libertad, con el programa de acercamiento empresarial, en el cual el consultor especialista va directamente a las empresas y los asesora respecto al tema. Por otro lado, también se difunde a través del servicio itinerante; este último es un servicio descentralizado con el fin de promocionar información respecto al teletrabajo en ferias y miniferias laborales. Sin embargo, considera que todavía la difusión acerca del teletrabajo no es suficiente, y por lo tanto hay mucho por hacer por

parte del estado para que el conocimiento de esta modalidad laboral llegue a todos los sectores empresariales privados.

- El experto señala que el nivel de apertura por parte de los empresarios trujillanos, en cuanto al teletrabajo es positiva, siendo accesibles darles a conocer el tema, sin embargo, existe temor e indecisión con relación a la adopción del teletrabajo dentro de sus empresas.

El resultado obtenido para la identificación de los factores para la implementación del teletrabajo en las empresas de servicios del sector privado en Trujillo se basa en el objetivo planteado para esta investigación.

**Tabla 2.** Distribución de gerentes, jefes y/o supervisores de las Empresas de servicios del sector privado en Trujillo, según sexo.

<b>SEXO</b>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Femenino	9	60.0
Masculino	6	40.0
Total	15	100.0

**Nota.** En la tabla 2, se muestra la distribución de jefes de las empresas de servicios del sector privado, en Trujillo, donde la mayoría con del género femenino representado por el 60% del total.

**Tabla 3.** Estadísticos descriptivos de los gerentes, jefes y/o supervisores de las Empresas de Servicios del sector privado en Trujillo, según la edad.

<i>Descriptivos</i>	<i>EDAD</i>
Promedio	36.00
Desviación Estándar	8.12
Mediana	36.00
Moda	31.00
Valor mínimo	23
Valor máximo	47

**Nota.** En la tabla 3, se muestra la distribución de jefes de las empresas de servicios del sector privado, en Trujillo, donde la edad promedio es 36 años, la edad mínima es de 23 años y la edad máxima tienen 47 años.

**Tabla 4.** Estadísticos descriptivos de los gerentes, jefes y/o supervisores de las Empresas de Servicios del sector privado en Trujillo, según la antigüedad.

<i>Descriptivos</i>	<i>ANTIGUEDAD</i>
Promedio	6.633
Desviación Estándar	6.119
Mediana	6.000
Moda	7.000
Valor mínimo	0
Valor máximo	20

**Nota.**

En la

tabla 4, se muestra la distribución de gerentes y/o supervisores jefes de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo, donde la antigüedad promedio es de 6.6 años aproximadamente y la antigüedad máxima es de 20 años.

**Tabla 5.** Empresas que cuenta con recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo del teletrabajo.

<i>En caso de que su empresa decida implementar el teletrabajo: ¿Cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo del teletrabajo?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0,0
Desacuerdo	0	0,0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	20,0
De acuerdo	8	53,3
Totalmente de acuerdo	4	26,7
Total	15	100,0

**Nota:** En la tabla 5, se puede apreciar que el 53.3% está de acuerdo con que cuentan con los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo del teletrabajo, el 26.7% está totalmente de acuerdo pues consideran que tienen los medios tecnológicos para teletrabajar, otro 20% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, porque no sabe con certeza si cuentan con el recurso tecnológico suficiente para ejercer el teletrabajo.

**Tabla 6.** Empresas que cuentan con plataformas digitales que permitan realizar el trabajo fuera de la oficina

<i>¿La empresa cuenta plataformas digitales que permiten realizar el trabajo fuera de la oficina?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	1	6.7
Desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	2	13.3
De acuerdo	8	53.3
Totalmente de acuerdo	3	20.0
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 6, se observa que el 53.3% está de acuerdo con que cuentan con plataformas digitales para poder desarrollar su trabajo fuera de la oficina; el 20% está totalmente de acuerdo, porque consideran que su con plataforma tecnológica les permite tener una buena experiencia para cumplir sus labores a distancia de la oficina, el 13.3% no está de acuerdo, ni en desacuerdo porque desconocen que si su plataforma es más que suficiente para desarrollar el trabajo fuera de la oficina; el 6.7% respondió que está en desacuerdo y otro tanto igual en total desacuerdo debido a que perciben que no cuentan con una plataforma digital que tenga el soporte suficiente para poder realizar el teletrabajo.

**Tabla 7.** Empresas que cuenta con medios apropiados de seguridad y confidencialidad de la información

<i>¿La empresa cuenta con medios apropiados de seguridad y confidencialidad de la información?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	20.0
De acuerdo	4	26.7
Totalmente de acuerdo	7	46.7
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 7, se muestra que el 46.7% de los encuestados está totalmente de acuerdo y otro 26.7% está de acuerdo que la empresa cuenta con medios apropiados de seguridad y confidencialidad de la información, mientras que el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo puesto que no sabe con certeza si cuenta con medios seguros para proteger su información; sin embargo el 6.7% está en desacuerdo porque considera que no tiene medios de seguridad y confidencialidad adecuados para cuidar de la información de la empresa.

**Tabla 8.** La empresa tiene objetivos y metas definidas

<i>¿La empresa tiene sus objetivos y metas definidas?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	1	6.7
De acuerdo	7	46.7
Totalmente de acuerdo	7	46.7
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 8, se observa que el 46.7% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la empresa tiene sus objetivos y/o metas definidas; otro tanto igual (46.7%) está de acuerdo con que su organización tiene una claridad con relación a los objetivos y metas que persigue. Por otro lado, un 6.7% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, puesto que tienen dudas acerca si sus objetivos y metas son claras.

**Tabla 9.** Condiciones laborales para la implementación del teletrabajo

<i>¿Considera que las condiciones laborales son buenas?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	1	6.7
Desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	20.0
De acuerdo	5	33.3
Totalmente de acuerdo	6	40.0
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 9, se puede observar que del total de encuestados el 40% está totalmente de acuerdo y el 33.3% está de acuerdo con que cuentan con buenas condiciones laborales para hacer posible la implementación del teletrabajo dentro de su empresa. No obstante, un 20% no está de acuerdo, ni en desacuerdo porque desconoce si sus condiciones son favorables para esta modalidad de trabajo, mientras que un 6.7% está totalmente en desacuerdo lo que indica que las condiciones no son las mejores para una posible implementación del teletrabajo.

**Tabla 10.** La empresa se preocupa por las necesidades del trabajador

<i>¿La empresa se preocupa por las necesidades del trabajador?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	0	0.0
De acuerdo	10	66.7
Totalmente de acuerdo	5	33.3
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 10, se puede apreciar que el 66.7% de los encuestados está de acuerdo que la empresa se preocupa por las necesidades del teletrabajador y el 33. 3% está totalmente de acuerdo que la empresa muestra interés por velar por las necesidades de los empleados.

**Tabla 11.** La empresa muestra interés por la salud y seguridad de sus empleados

<i>¿La empresa muestra interés por la salud y seguridad de sus empleados?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	0	0.0
De acuerdo	8	53.3
Totalmente de acuerdo	7	46.7
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 11, se puede ver que, del total de encuestados, un 53.3% afirma que está de acuerdo que la empresa muestra interés por la salud y seguridad de sus empleados; y el 46.7% de los encuestados está totalmente de acuerdo que la empresa si se interesa por sus trabajadores especialmente en el aspecto de salud y seguridad de los mismos.

**Tabla 12.** La cultura organizacional de la empresa muestra apertura a nuevas modalidades de trabajo

<i>¿La cultura organizacional de la empresa muestra apertura a nuevas modalidades de trabajo?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	1	6.7
Desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	2	13.3
De acuerdo	5	33.3
Totalmente de acuerdo	7	46.7
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 12, se visualiza que 46.7% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que la cultura organizacional de la empresa muestra apertura a nuevas modalidades de trabajo; igualmente un 33.3% está de acuerdo con ello; mientras que el 13.3% no está de acuerdo ni en desacuerdo, debido a que no saben con certeza si la cultura organizacional de su empresa manifieste esa apertura ante nuevas modalidades de trabajo.

**Tabla 13.** La empresa cuenta con herramientas de comunicación adecuados tanto interna como externamente para la implementación de teletrabajo.

<i>¿La empresa cuenta con herramientas de comunicación adecuados, tanto internamente como externamente?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	1	6.7
Desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	20.0
De acuerdo	7	46.7
Totalmente de acuerdo	3	20.0
Total	15	100.0

**Nota:** en la tabla 13, se puede mostrar que del total de los encuestados el 46.7% está de acuerdo con que con la empresa cuenta con herramientas adecuadas de comunicación tanto a nivel interno y externo para la implementación del teletrabajo, 20% está totalmente de acuerdo pues considera que sus herramientas de comunicación son las apropiadas; no obstante un 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo, debido a que no sabe o no opina sobre si las herramientas de comunicación sean las suficientemente apropiadas ante una implementación de esta modalidad y por último un 6.7% está totalmente en desacuerdo y otro porcentaje igual (6.7%) está en desacuerdo, dejando en claro que sus herramientas de comunicación no son las más adecuadas para una supuesta implementación del teletrabajo en sus empresas.

**Tabla 14.** La comunicación de la empresa permite conocer la cultura, valores y objetivos de la empresa.

<i>¿La comunicación que ejerce la empresa, permite al empleado conocer la cultura, valores, objetivos de la empresa?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	0	0.0
De acuerdo	8	53.3
Totalmente de acuerdo	6	40.0
Total	15	100.0

**Nota:** En tabla 14, se puede visualizar que el 53.3% de los encuestados está de acuerdo y el 40% está totalmente de acuerdo en que la comunicación que se desarrolla en cada una de las empresas que laboran dan a conocer la cultura, valores y objetivos de la misma. Por otro lado, el 6.7% está en desacuerdo con ello, lo que indica que la empresa presenta problemas de comunicación dentro de la organización.

**Tabla 15.** El colaborador cuenta con objetivos y responsabilidades definidas de acuerdo con su puesto de trabajo.

<i>¿El colaborador cuenta con objetivos y responsabilidades definidas de acuerdo con su puesto de trabajo?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisor es</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	0	0.0
De acuerdo	10	66.7
Totalmente de acuerdo	4	26.7
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 15, se muestra que un importante porcentaje de los encuestados, el 66.6% está de acuerdo y un 26.7% está totalmente de acuerdo, que los colaboradores tienen sus objetivos y responsabilidades definidas con relación a su trabajo; en contraste a un 6.7% que afirma que el colaborador en relación al puesto de trabajo que ejerce no tiene los objetivos y funciones del empleado claramente definidas

**Tabla 16.** La empresa debe evaluar el desempeño por objetivos y/o metas.

<i>Considera que la empresa deba evaluar el desempeño por objetivos y/o metas</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	2	13.3
De acuerdo	6	40.0
Totalmente de acuerdo	7	46.7
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 16, se puede observar que un 46.7 % del total de encuestados y un 40% de los mismos, afirman que la empresa debe evaluar el desempeño por objetivos y/o metas; mientras que un 13.3% de estos no está de acuerdo ni en desacuerdo porque no tiene claro su opinión al respecto.

**Tabla 17.** Reformular los procesos de selección de personal que se adecuen para el teletrabajo.

<i>¿Considera reformular los procesos de selección de personal que se adecuen para el teletrabajo?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	1	6.7
Desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	5	33.3
De acuerdo	6	40.0
Totalmente de acuerdo	3	20.0
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 17, se puede apreciar los datos obtenidos de los encuestados en relación a la pregunta: Si la empresa considera reformular procesos de selección de personal que se adecuen para el teletrabajo, de los cuales el 40% está de acuerdo y un 20% está totalmente de acuerdo, un 33.3% no está de acuerdo ni en desacuerdo porque desconoce o tiene dudas al respecto; otro 6.7% afirma que está totalmente en desacuerdo, lo que señala que la empresa no reformularía sus procesos de selección de personal ante una supuesta implementación del teletrabajo.

**Tabla 18.** Importancia de la capacitación constante en la empresa.

<i>¿Considera que es muy importante la capacitación constante?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	0	0.0
De acuerdo	5	33.3
Totalmente de acuerdo	10	66.7
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 18, se puede apreciar que un 66.7% y un 33.3% de los encuestados afirma que está totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, en relación a que considera que es muy importante la capacitación constante.

**Tabla 19.** Importancia el uso de herramientas de supervisión y seguimiento.

<i>¿Considera que el uso de herramientas de supervisión y seguimiento son importantes?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	2	13.3
De acuerdo	6	40.0
Totalmente de acuerdo	7	46.7
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 19, se puede observar que, del total de encuestados, el 46.7% y 40% está totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que el uso de herramientas de supervisión y seguimiento son importantes. No obstante, un 13% no está de acuerdo ni en desacuerdo, porque no sabe con exactitud si son relevantes las herramientas de supervisión y seguimiento.

**Tabla 20.** La empresa estaría dispuesta a invertir en nuevas formas de trabajo que beneficien tanto a la empresa y al colaborador.

<i>¿La empresa estaría dispuesta a invertir en nuevas formas de trabajo que beneficien tanto a la empresa y al colaborador?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	1	6.7
Desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	20.0
De acuerdo	4	26.7
Totalmente de acuerdo	7	46.7
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 20, se observa que el 46.7% está totalmente de acuerdo y el 26.7% está de acuerdo con que la empresa si invertiría en nuevas formas de trabajo que beneficien tanto a la empresa y al colaborador, un 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo, porque desconocen la opinión de sus directivos, y un 6.7% está totalmente en desacuerdo porque no considera que sea una opción invertir en nuevas modalidades de trabajo.

**Tabla 21.** Funcionamiento de las leyes y normas que rigen la implementación del teletrabajo en la empresa

<i>¿Considera que las leyes y normas que rigen para la implementación del teletrabajo puede funcionar en su empresa?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	1	6.7
Desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	8	53.3
De acuerdo	5	33.3
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 21, se aprecia que el 53.3% de los encuestados no está de acuerdo, ni en desacuerdo en relación con la pregunta; esto se debe al desconocimiento acerca de las leyes y normas del teletrabajo, mientras 33.3% si está de acuerdo, ya que tienen cierto conocimiento del tema. Por otro lado, un 6.6% está en total desacuerdo, indicando de forma radical que considera que no es posible, y otro tanto 6.7% está en desacuerdo porque no considera que sea una opción que funcione en sus empresas.

**Tabla 22.** Importancia de recibir información sobre los derechos y obligaciones del teletrabajador

<i>¿Considera importante recibir información sobre los derechos y obligaciones del teletrabajador?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
De acuerdo	5	33.3
Totalmente de acuerdo	10	66.7
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 22, se puede observar que existe un gran interés por el tema, tal es así, que un 66.7% está totalmente de acuerdo y un 33.3% está de acuerdo, en recibir mayor información acerca de los derechos y obligaciones del teletrabajador.

**Tabla 23.** Empresas cuyas políticas internas se adaptan a las nuevas modalidades de trabajo

<i>¿Las políticas internas de la empresa se adaptan a las nuevas modalidades de trabajo?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	1	6.7
Desacuerdo	2	13.3
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	1	6.7
De acuerdo	8	53.3
Totalmente de acuerdo	3	20.0
Total	15	100.0

**Nota:** En la tabla 23, se muestra que un 53.3% de los encuestados está de acuerdo en que las políticas de su empresa si se pueden adaptar a las nuevas modalidades de trabajo, y un 20% está totalmente de acuerdo. Por otro lado, un 13.3% está en desacuerdo con que la empresa tenga la disposición de adaptar sus políticas a nuevas formas de trabajo, un 6.7% está en totalmente en desacuerdo y así también un 6.7% no está ni acuerdo, ni en desacuerdo debido a que no tiene un conocimiento claro del tema.

**Tabla 24.** Conocimiento de convenios y acuerdos que tiene el estado con otras instituciones para la difusión del teletrabajo.

<i>¿Tiene conocimiento acerca de los convenios o acuerdos que tiene el estado con otras instituciones para la difusión del teletrabajo en el Perú?</i>	<i>Gerentes, jefes y/o supervisores</i>	<i>% de Gerentes, jefes y/o supervisores</i>
Totalmente en desacuerdo	8	53,3
Desacuerdo	4	26,7
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	20,0
De acuerdo	0	0,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	15	100,0

**Nota:** En la tabla 24, se detalla que un 53.3% está totalmente en desacuerdo y el 26.7% está en desacuerdo, debido a que desconoce los convenios y acuerdos que tiene el estado con otras instituciones para la difusión del teletrabajo; el 20% no está ni acuerdo ni en desacuerdo, prefiriendo no opinar al respecto.

## **CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

### **1.1 Discusión**

En relación con los resultados obtenidos en esta investigación y contrastados con los antecedentes y el marco teórico revisado, señalaremos lo siguiente: Los resultados que arrojó este estudio coinciden con lo señalado por Gonzales, López, Márquez y Núñez, (2017); con respecto a que existe desconocimiento por parte de las empresas y los colaboradores, acerca de la modalidad del teletrabajo, los convenios y normas y leyes que la rigen, tal es así que el alto porcentaje de desconocimiento del teletrabajo encontradas en este estudio (53.3%), lo confirman, validando lo hallado por estos autores; sobre la necesidad de que el estado y las empresas deben dar mayor impulso a la difusión del teletrabajo Así mismo la presente investigación, valida lo hallado por estos autores; en relación al temor frente a la pérdida de control de la confidencialidad de la información, develándose que hay reserva por parte de la empresa para otorgar información confidencial a sus trabajadores para laborar desde sus casas. En consonancia con la investigación de Cano, Castro, y Peñafiel (2016); y así mismo con lo señalado por Daza (2018), en la cual concluyen que todavía existe una cultura organizacional tradicional, cuyos líderes muestran resistencia y recelo frente al cambio, dificultando la decisión favorable para la implementación del teletrabajo; manifestándose en las respuestas y reacciones de algunos de los entrevistados; si bien es cierto no es una estadística alta, hay un sector que deja en claro su posición de inflexibilidad y temor ante la idea de optar por el teletrabajo. Así mismo, según lo encontrado en el análisis de las encuestas hay 6.7% que no tiene ni ninguna apertura hacia

nuevas modalidades de trabajo, por lo tanto, no tienen ninguna intención de reformular sus procesos de selección de personal y mucho menos invertir en ello. Esta investigación, también se ve avalada por la teoría de Mello (1999), que prevalece el miedo por parte de los empleadores en relación al control de sus empleados, como consecuencia de una cultura que exige la presencia del empleado en su centro de trabajo; en este aspecto, concordamos con este autor, puesto que se encontró que un 53.3% de los entrevistados, considera que las dificultades que se pueden dar en la implementación del teletrabajo, están principalmente referidas a la falta de control y supervisión directa del personal, idea, que está basado en modelos tradicionales de supervisión laboral; coincidiendo así también con el estudio de Moreno y Jiménez (2013), que afirma que la existencia del paradigma de la “presencialidad”, todavía perdura en las empresas y en los colaboradores. Del mismo modo Gonzales, López, Márquez y Núñez (2017), afirman que uno de los obstáculos en la implementación del teletrabajo es la supervisión y control de los jefes para con sus subordinados, puesto que estos, tienen un pensamiento basado en el “Te veo, entonces, te creo, sino te veo, no te creo”. Esta conclusión se ve fortalecida por lo encontrado en las estadísticas de las encuestas en relación al alto valor que le dan a las herramientas de supervisión y seguimiento en caso de una implementación del teletrabajo dentro de sus organizaciones. Los hallazgos de esta investigación revelan también que un importante número de los entrevistados sopesa, la confianza que debe haber por parte del jefe para con su subordinado teletrabajador, con el fin de que pueda laborar sin supervisión; en este punto estamos de acuerdo con lo afirmado por Stirpe (2017), en la que recalca que para ser posible la implementación del teletrabajo, es importante que la empresa

posea una cultura organizacional basada en la confianza en y entre sus colaboradores. Durante la investigación se halló, que un 13,3% de los entrevistados declararon que para optar por la modalidad del teletrabajo necesitarían primero de una capacitación del personal y 66.7% de los encuestados declaran que la capacitación constante durante la adopción del teletrabajo, es de suma importancia; lo que concuerda con la investigación de Ribero de Araujo (2017), en la que plantea que la implementación del teletrabajo sea antecedida con la capacitación tanto de los jefes y subordinados; así también Ortega (2017), considera que la empresa debe preocuparse por ofrecer capacitación y asesoramiento en el uso de herramientas, conocimientos y desarrollo de habilidades de los teletrabajadores. Esta investigación determinó que la empresa debe evaluar el desempeño del colaborador por objetivos y/o metas, tal es así, que un 40% y 46.7% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con ello, respectivamente, corroborando el estudio de Guaca, Caicedo y Díaz (2014), en la que afirman que se debe medir la productividad del teletrabajo en relación a resultados, en lugar de cumplir con horarios y tiempo de trabajo. De acuerdo con Valencia (2018), los beneficios que ofrece el teletrabajo se pueden dar a nivel de la empresa, la sociedad y teletrabajador, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida, a incrementar y fortalecer los lazos familiares; esto respalda los resultados encontrados en esta investigación, puesto que el 100% de los entrevistados indica que la implementación del teletrabajo sería beneficiosa para la empresa y para el trabajador, manifestando no solo los beneficios económicos y el ahorro de tiempo, sino también la posibilidad de cuidar y pasar mayor tiempo con la familia; así mismo señalaron que se sentirían más motivados y profesionales si teletrabajaran, esto último coincide con lo

afirmado en la investigación de Oviedo y Vásquez (2014), quien concluye que el teletrabajo es una estrategia de motivación para los trabajadores.

## **1.2 Conclusiones**

Como resultado de todo lo recopilado en el marco teórico y de los datos obtenidos producto de esta investigación en las empresas de servicios del sector privado en Trujillo, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. En función al diagnóstico de la percepción de los gerentes, jefes y/o supervisores se determinó que el teletrabajo es una nueva modalidad de trabajo en el Perú, que conlleva grandes beneficios, convirtiéndose en el puente para generar la oportunidad de crecimiento del colaborador a nivel personal y laboral; así también para el desarrollo empresarial y social, contribuyendo a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y a la motivación de los colaboradores; no obstante, existe gran desconocimiento en relación a esta modalidad. Además, esta investigación logró determinar que los gerentes, jefes y/o supervisores tienen una percepción altamente positiva hacia el teletrabajo y una alta aceptación para su aplicación en las distintas empresas de servicios del sector privado, mostrando disposición para dar facilidades al colaborador para laborar bajo esta modalidad y también muestra una disposición para invertir en esta nueva modalidad de trabajo, en contraste a ello, se encontró que, algunos gerentes, jefes y/o supervisores, todavía conservan antiguos esquemas tradicionales de trabajo, debido a que consideran que es importante la supervisión de forma presencial del colaborador, en consecuencia, tienen una percepción negativa ante nuevas modalidades de trabajo.

2. Los factores que permiten la implementación del teletrabajo en empresas de servicios del sector privado en Trujillo son el factor tecnológico, el factor organizacional y el factor jurídico.
3. En función al factor tecnológico se concluye que la mayor parte de las empresas investigadas, cuentan con los recursos tecnológicos y herramientas digitales suficientes para desarrollar el teletrabajo dentro de sus empresas, específicamente en relación al equipamiento y servicio en telecomunicaciones, infraestructura informática, dispositivos de usuario , aplicaciones y medios de seguridad de la información; sin embargo algunas empresas, requieren evaluar e implementar lo antes mencionado, porque consideran que de esta forma pueden lograr una eficiente gestión del teletrabajo; no obstante hay un grupo de empresas medianamente importante que desconoce o no cuenta con estos medios de seguridad de la información. Así mismo, en relación a las herramientas de comunicación interna y externa, se detectó ciertas deficiencias al respecto y en relación a las herramientas tecnológicas de supervisión y seguimiento se determinó que son muy valoradas por los participantes de esta investigación, tal es así, que ante una supuesta implementación del teletrabajo consideran importante contar con estos medios para llevar cabo dicho control del empleado, contrario a ello existe un grupo no menos importante que desconoce la existencia de estas herramientas tecnológicas, lo que resulta una barrera para optar por esta modalidad de trabajo.
4. En función al factor organizacional, se concluye que las empresas que son parte de esta investigación, muestran en su totalidad, preocupación por las necesidades, la salud y la seguridad de sus colaboradores, presentando condiciones favorables ante una posible adopción del teletrabajo, tal es así que está dispuesto a invertir en nuevas formas de trabajo que beneficien a la empresa y al colaborador, posición que se ve fortalecida con una cultura organizacional de apertura a la implementación de nuevas modalidades de trabajo; sin embargo existe un grupo minoritario

empresarial que todavía no acepta otras modalidades que no sean las convencionales para el desarrollo del trabajo, lo que reafirma la existencia de los viejos paradigmas laborales, siendo necesario crear sensibilización con respecto a esta nueva forma de trabajo, uniendo esfuerzos por parte de los directivos de la empresa, los colaboradores en general y el estado, a fin de lograr una implementación exitosa que promueva la conciliación de la vida laboral y familiar; es importante recalcar que se logró determinar que existe una gran preocupación por la supervisión y control del empleado, considerando que la supervisión no directa, podría afectar el rendimiento del colaborador, lo que hace que tengan reparos en la adopción de esta modalidad; por otro lado, cabe destacar, que si bien es cierto, hay un importante grupo de empresas que consideran reformular sus procesos de selección de personal en caso de implementar el teletrabajo dentro de sus empresas; no obstante hay un grupo considerable que tiene dudas y/o desconocimiento de la posición de sus directivos respecto al tema; a su vez, es importante resaltar el alto valor que le dan en su totalidad los gerentes, jefes y/o supervisores, en relación a la capacitación constante dentro de sus empresas; así también esta investigación determinó que la mayoría de empresas considera evaluar el desempeño por objetivos y/o metas para realizar el teletrabajo, contrario a ello existe un grupo que no sabe si es la mejor decisión para evaluar el desempeño de sus empleados ante la posibilidad de asumir esta nueva modalidad de trabajo. Se determinó así también que existen deficiencias en los procesos de comunicación por lo que es indispensable mejorar el sistema de estos medios de lo contrario podría afectar el resultados de las labores; a su vez se concluye que un número de empresas le da gran valor a la capacitación constante de sus colaboradores que garantice una exitosa implementación del teletrabajo en sus empresas.

5. En función al factor jurídico se concluye que existe un gran desconocimiento y una falta de información del tema legal,

implicando la falta de conocimiento acerca de las leyes, normas, políticas, convenios, derechos y obligaciones del teletrabajador, lo que ha sido el punto de partida para impedir que los empresarios trujillanos no se hayan decidido optar por la adopción del teletrabajo en las empresas, prevaleciendo el temor con relación al tema legal que involucra esta nueva modalidad de trabajo y a su vez manifiesta la insuficiente promoción y difusión del teletrabajo en las empresas.

## Lista de referencias

- Agencia EFE (2017, 15 de febrero). *El teletrabajo, fenómeno al alza pero que varía aún entre el 2 y el 40 por ciento*. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-teletrabajo-fenomeno-al-alza-pero-que-varia-aun-entre-2-y-40-por-ciento/20000011-3180112>
- Aguinaga, J. (2018, 28 de marzo). *Teletrabajo en el Perú*. Legis.pe. Recuperado de <https://legis.pe/teletrabajo-peru/>
- Alles, M. (3ª ed.). (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Barbosa, I., & Navarro, M. (2016). *Teletrabajo en la corporación universitaria minuto de dios – uniminuto*. Corporación universitaria minuto de dios – uniminuto. Bello, Colombia. Recuperado de [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5636/TEG\\_P\\_NavarroGuessoMaxielEugenia\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5636/TEG_P_NavarroGuessoMaxielEugenia_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bernal, C. (3ª Ed.). (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Carrasco, S. (2ª Ed.). (2008). *Metodología científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar un proyecto de investigación*. Lima, Perú: San Marcos.
- Castro, R., Peñafiel, E., & Cano, R. (2016). *Ventajas y desventajas del teletrabajo aplicados a la ciudad de Lima – Perú, 2016*. Universidad Peruana de las Américas, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/156>
- Céspedes, E. (Noviembre, 2016). El impacto del teletrabajo en la inclusión social en el Perú. *Telework Lima 2016 – Teletrabajo oportunidades sin fronteras*. Ponencia llevada a cabo en el XXIth Conferencia Internacional ITA'S Workshop – Telework. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado de

[http://www.twsolutions.com.pe/pdf/academicpapers/El%20Impacto%20del%20Teletrabajo%20en%20la%20inclusi%C3%B3n%20social%20del%20Per%C3%BA%20-%20Karen%20Cespedes%20Babilon%20\(PERU\).pdf](http://www.twsolutions.com.pe/pdf/academicpapers/El%20Impacto%20del%20Teletrabajo%20en%20la%20inclusi%C3%B3n%20social%20del%20Per%C3%BA%20-%20Karen%20Cespedes%20Babilon%20(PERU).pdf)

Conexiónesan (2016, 03 de octubre). *El teletrabajo como modelo laboral*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/el-teletrabajo-como-modelo-laboral/>

Culqui, A., & González, A. (2016). El teletrabajo: Una innovadora forma de organización del trabajo, una herramienta de inclusión laboral y su regulación jurídica en el Perú. *Revista de Derecho & Sociedad*, (46), 95 – 109. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/File/18823/19043>

D´Errico, J., & Rodríguez, A. (2017). Teletrabajadores: Entre los discursos optimistas y contextos precarizados. Una aproximación desde el caso argentino. *Revista colombiana de sociología*, 40(2), 47 – 66. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcs/v40n2/0120-159X-rcs-40-02-00047.pdf>

Daza, K. (2018). *Factores apalancadores y obstaculizadores en la implementación del teletrabajo, identificados por líderes de gestión humana en algunos casos exitosos de la ciudad de Medellín*. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12606/Katherine\\_DazaMartinez\\_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12606/Katherine_DazaMartinez_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Deloitte University Press. (2016). *Tendencias globales en capital humano 2016. La nueva organización: Un diseño diferente*. USA. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016\\_PA\\_CapitalHumanoTrends\\_Esp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf)

Escomez, R. (2019). *Tipos de trabajo*. Tiposde.com. Recuperado de <https://www.tiposde.com/trabajo.html>

- Flores, A. (2012), Impacto del teletrabajo en la mejora de la economía española. *Asociación de autores científicos, técnicos y académicos*, (62), 43 – 48. Recuperado de [https://www.acta.es/medios/articulos/comercio\\_y\\_economia/062043.pdf](https://www.acta.es/medios/articulos/comercio_y_economia/062043.pdf)
- Gonzales, A. (2016). *El contrato del trabajo y sus modalidades*. Lima, Perú: Biblioteca nacional del Perú.
- Gonzales, R., López, M., Márquez, C., & Núñez, D. (2017). *Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas Lima –Perú: Un estudio basado en los casos: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Enel Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621866/NUNEZ\\_GD.pdf;jsessionid=9C042C9EAB8B6E3A1DB5AFC3CEBBD736?sequence=5](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621866/NUNEZ_GD.pdf;jsessionid=9C042C9EAB8B6E3A1DB5AFC3CEBBD736?sequence=5)
- Guaca, N., Caicedo, Y., & Díaz, J. (2018). *Estado del arte del teletrabajo. UNAD*. Recuperado de <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/2568/2680>
- Guzmán, A., & Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*, 22(2), 5 - 30 Recuperado de [http://www.redalyc.org/pdf/631/Resumenes/Resumen\\_63154910002\\_1.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/631/Resumenes/Resumen_63154910002_1.pdf)
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Solum, J. (12a Ed.) (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (5ª Ed.).(2010). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana.
- Impulsaran el teletrabajo en todas las entidades del país. (2017, 05 de enero). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/70-de-los-trabajadores-peruanos-sufren-estres-laboral/>

- Info capital humano. (2018). *70% de los trabajadores peruanos sufren estrés laboral*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/70-de-los-trabajadores-peruanos-sufren-estres-laboral/>
- Informativo 5 G Americas (2017). *Teletrabajo en américa latina*. Recuperado de [http://www.5gamericas.org/files/2714/9264/6664/Tele\\_Trabajo\\_en\\_America\\_Latina\\_-\\_2016-ES\\_Rev\\_Final\\_21112016\\_e-ES.pdf](http://www.5gamericas.org/files/2714/9264/6664/Tele_Trabajo_en_America_Latina_-_2016-ES_Rev_Final_21112016_e-ES.pdf)
- El Libro blanco del teletrabajo en España* (2012). Recuperado de <http://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/sites/default/files/libroblancoteletrabajoespana.pdf>
- La nación (2016, 20 de mayo). *Tercera ola y las telecomunicaciones*. Recuperado de <https://www.nacion.com/opinion/foros/tercera-ola-y-telecomunicaciones/WYEJC6HH5JGE7BH25TJ6FDVH4A/story/>
- Ley 30036 - Decreto supremo que aprueba el reglamento de la ley N° 30036, ley que regula el teletrabajo. (2015, 3 de noviembre). Art. 2: "Formas de teletrabajo". *El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30036-decreto-supremo-n-009-2015-tr-1307067-3/>
- Ley N° 30036. Ley que regula el teletrabajo. (2013, 05 de junio). Art. 2: "Definición del teletrabajo". *Normas Legales*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-teletrabajo-ley-n-30036-946195-3/>
- Libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia*. (s.f.). Recuperado de <https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Eventos-academicos/catedra-de-gerencia-social/empleo-y-era-digital/lecturas/LibroBlancoABCdelTeletrabajoenColombia.pdf>
- Martínez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos* II (4). Recuperado de <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/5970/EI%20Telet>

rabajo%20como%20tendencia%20del%20Mercado%20Laboral.pdf  
?sequence=1&isAllowed=y

Meléndez, D. (2016). Madres teletrabajadoras: Una propuesta de inclusión social y laboral para las madres peruanas y sus familias. *Telework Lima 2016 – “Teletrabajo oportunidades sin fronteras”*. Ponencia llevada a cabo en el XXIth Conferencia Internacional ITA’S Workshop – Telework. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado de [http://twsolutions.com.pe/pdf/academicpapers/Madres%20teletrabajadoras%20una%20propuesta%20de%20inclusi%C3%B3n%20social%20y%20laboral%20para%20madres%20peruanas%20-%20DARLITH%20MELENDEZ%20\(PERU\).pdf](http://twsolutions.com.pe/pdf/academicpapers/Madres%20teletrabajadoras%20una%20propuesta%20de%20inclusi%C3%B3n%20social%20y%20laboral%20para%20madres%20peruanas%20-%20DARLITH%20MELENDEZ%20(PERU).pdf)

Mello, A. (1999). *Teletrabalho: O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora*. São Paulo: Qualitymark. Recuperado de <http://www.sobratt.org.br/index.php/o-trabalho-em-qualquer-lugar-e-a-qualquer-hora/>

Nelson, D. & Campbell, J. (3ª Ed.). (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning

Mercer: Menos del 22% de las empresas peruanas permiten el teletrabajo. (2018, 25 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mercer-22-empresas-peruanas-permite-teletrabajo-236825>

Ministerio de economía de Japón, un día de teletrabajo al mes. (2017, 14 de agosto). *International Press en español*. Recuperado de <https://internationalpress.jp/2017/08/14/ministerio-de-economia-de-japon-un-dia-de-teletrabajo-al-mes/>

MinTIC. (2018). *El teletrabajo se consolida en Colombia con más de 122.000 trabajadores remotos*. Recuperado de <https://www.mintic.gov.co/porta1/604/w3-article-76057.html>

MinTIC. (s.f.). *Libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia*. Recuperado de [https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)

- Moreno de Luca, N, & Jiménez, C. (2013). *Riesgos psicosociales en el teletrabajo*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/47239251.pdf>
- MTPE. (2017). Ventajas del teletrabajo. Recuperado de <http://www.teletrabajo.gob.pe/que-es/>
- Ortega, A., & Vásquez, N. (2017). *Teletrabajo: Una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados*. Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2880/Ortegailuisa2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oviedo, A., & Vásquez, N. (2014). El teletrabajo: Una estrategia de motivación. *Revista nacional de administración*. 5(2), 41 -56. Recuperado de <https://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/744>
- Pires, M. (2017). Bienestar en el trabajo y calidad de vida en el trabajo: Relaciones con nuevas formas de trabajo e implicaciones futuras. *Revista Internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo de ADAPT*, 5(1). Recuperado de [http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde\\_adapt/article/view/459](http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/459)
- Portal teletrabajo Colombia. (2018, 17 de octubre). *Definición del teletrabajo*. Recuperado de <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8228.html>
- Quintero, D. (2016). *El teletrabajo: Efectos en la calidad de vida de los trabajadores de las organizaciones en el departamento de Quindío*. Universidad EAFIT, Armenia, Colombia. Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11754/DianaYulieth\\_QuinteroCuartas\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11754/DianaYulieth_QuinteroCuartas_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Ribeiro de Araujo, A. (2017). *Teletrabalho e o direito à desconexão*. Porto Velho, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.saolucas.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2133/Aline%20Ribeiro%20de%20Araujo%20Ferreira%20->

[%20Teletrabalho%20e%20o%20direito%20%C3%A0%20desconex%C3%A3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Rodríguez, M. (2018). *La relación laboral universal*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=9eJdDwAAQBAJ&pg=PT1&pg=PT1&dq=relacion+laboral+universal+por+herrera&source=bl&ots=OtRLpDR2W6&sig=ACfU3U3ReKlsGtkMD5p9UJi0ve2ivxAHVg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiUyf\\_6tozgAhVL5awKHZRqChgQ6AEwAXoECAgQAQ#v=onepage&q=relac](https://books.google.com.pe/books?id=9eJdDwAAQBAJ&pg=PT1&pg=PT1&dq=relacion+laboral+universal+por+herrera&source=bl&ots=OtRLpDR2W6&sig=ACfU3U3ReKlsGtkMD5p9UJi0ve2ivxAHVg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiUyf_6tozgAhVL5awKHZRqChgQ6AEwAXoECAgQAQ#v=onepage&q=relac)

Sánchez, I. (2017). Teletrabajo en Perú: Una herramienta de acercamiento a poblaciones vulnerables. *Revista Internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo de ADAPT*, 5(1). Recuperado de [http://ejcls.adapt.it/index.php/rldc\\_adapt/article/view/455/610](http://ejcls.adapt.it/index.php/rldc_adapt/article/view/455/610)

Suárez, A. (2016). Teletrabajo: Realidad y bienestar. *Desbordes – Revista de investigaciones de la escuela de ciencias sociales, artes y humanidades – UNAD*, (7), 17 – 32. Recuperado de <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/desbordes/article/view/2299>

Stirpe, L. (2017, 6 de noviembre). *Teletrabajo: ¿Qué se debe tomar en cuenta para su ejecución?* Conexiónsan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/11/06/teletrabajo-que-se-debe-tomar-en-cuenta-para-su-ejecucion/>

Teletrabajo: Conoce derechos y obligaciones reglamentados. (2015, 3 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/teletrabajo-conoce-derechos-obligaciones-reglamentados-202891>

Teletrabajo: Que debe saber para acceder a esta modalidad de trabajo. (2019, 16 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/teletrabajo-debe-acceder-modalidad-derechos-noticia-627314>

- Teletrabajo en Japón, en busca de condiciones laborales más humanas. (2017, 24 de julio). *International Press en español*. Recuperado de <https://internationalpress.jp/2017/07/24/teletrabajo-en-japon-en-busca-de-condiciones-laborales-mas-humanas/>
- Telles, C., & Spanier, F. (2018, enero - marzo). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152 - 162. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323257350011>
- Universidad estatal a distancia. Vicerrectoría de planificación. (2018). *Programa de teletrabajo. Características*. UNED. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/que-es-teletrabajo/caracteristicas>
- Universidad estatal a distancia. Vicerrectoría de planificación. (2018). *Programa de teletrabajo. Historia*. UNED. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/que-es-teletrabajo/historia>
- Valencia, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: Análisis y perspectivas. *Revista del instituto de ciencias jurídicas de Puebla, México – IUS*, 12(41), 203 – 226. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rius/v12n41/1870-2147-rius-12-41-203.pdf>
- Velásquez, C., & Vera, M. (2018). Teletrabajo: Una revisión teórica sobre sus ventajas y desventajas. *Investigatio – Universidad de Espiritu Santo*, (10), 41 – 53. Recuperado de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/IRR/article/view/194/123>
- Work Today. (2018, 04 de julio). *Diferencias generacionales en el entorno de trabajo*. Recuperado de <https://blog.worktodayapp.com/las-diferencias-generacionales-en-el-entorno-de-trabajo/>
- Zavala, V. (2017, 25 de setiembre – 01 de octubre). Oportunidades y desafíos que ofrece el teletrabajo. *La cámara - La revista de la CCL*. Recuperado de [https://www.camara lima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion795/edicion\\_795\\_dig.pdf](https://www.camara lima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion795/edicion_795_dig.pdf)

## Anexo 1

### MODELO DE ACUERDO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO

En \_\_\_\_\_ (Ciudad), \_\_\_\_\_ (día) de \_\_\_\_\_ (mes) del 20\_\_

De una parte:

\_\_\_\_\_ (datos de la empresa), con domicilio en \_\_\_\_\_ (dirección), representada por \_\_\_\_\_ (nombre del representante de la empresa).

De otra, \_\_\_\_\_ (nombre del futuro teletrabajador), con domicilio \_\_\_\_\_ y DNI \_\_\_\_\_; han convenido de forma mutua y voluntaria, firmar el presente Acuerdo de Teletrabajo.

En cumplimiento con los requisitos del perfil de puesto, el trabajador pasará a ostentar la calidad de teletrabajador, conservando sus mismos derechos y beneficios establecidos previamente. Por tanto, suscriben libre y espontáneamente, este acuerdo de teletrabajo bajo las siguientes cláusulas:

#### CLÁUSULAS

PRIMERA: El trabajador/a desempeñará las funciones propias a su puesto de trabajo bajo la modalidad de teletrabajo, en \_\_\_\_\_ (dirección del lugar donde realizará el teletrabajo), laborando \_\_\_\_\_ (Horas y días de la semana asignado para laborar como teletrabajador).

SEGUNDA: El teletrabajador/a desarrollará sus actividades laborales en el espacio previamente acordado por el trabajador y el empleador, bajo condiciones de seguridad e higiene adecuadas.

TERCERA: \_\_\_\_\_ (nombre de la empresa) proporcionará, instalará y mantendrá los equipos informáticos y de telecomunicaciones, necesarios para el apropiado desempeño de las funciones del puesto de trabajo,

como también proveerá apoyo técnico y un servicio adecuado de los mismos. (En caso que el equipo informático sea proporcionado por el teletrabajador, deberá indicarse el monto de compensación que debe ser realizado por el empleador).

CUARTA: El teletrabajador/a tiene la obligación de dar el uso adecuado de los equipos y herramientas proporcionadas por la empresa y deberá ser utilizada exclusivamente con fines laborales. En caso de dar a fin la modalidad del teletrabajo, el teletrabajador deberá realizar la respectiva devolución de los equipos informáticos que se le hayan proporcionado.

QUINTA: El teletrabajador/a es responsable de los diferentes servicios electrónicos como correo electrónico, mensajes, cartas y otros, que son parte de la información de trabajo. Dichos servicios no podrán ser utilizados por otra persona que no sea el mismo teletrabajador; así como también no está permitido la distribución o divulgación de información o material de la empresa para otros usos que no sean exclusivamente con fines laborales, sustentado en las políticas de confidencialidad de la información de la empresa.

SEXTA: El empleador controlará y supervisará la actividad del teletrabajador/a mediante medios telemáticos, informáticos o electrónicos. En el caso que el teletrabajador/a realizará sus labores en su domicilio y fuese necesario la presencia física de representantes de la empresa en el lugar de trabajo del teletrabajador/a, se hará siempre previa notificación y consentimiento de éste/a.

SÉPTIMA: El teletrabajador cumplirá las siguientes funciones detalladas a continuación:

---

—

OCTAVA: El teletrabajador/a tendrá los mismos derechos, beneficios, categoría y demás condiciones laborales originalmente pactados: \_\_\_\_\_ (Jornada, horario, descansos, vacaciones, beneficios sociales, etc.).

NOVENA: El teletrabajador/a tendrá derecho a la capacitación permanente de las diferentes acciones formativas que la empresa considere necesarias con el fin de mejorar sus competencias y habilidades para el desarrollo correcto de su trabajo; como también tendrá derecho a capacitación en prevención de riesgos

laborales con el fin de brindarle seguridad y salud laboral en su puesto de trabajo.

DÉCIMA: Si el teletrabajador/a tuviera la intención de cambiar el lugar previamente establecido donde desempeña su trabajo, deberá comunicarlo a la empresa de forma escrita y con \_\_\_\_\_ días de anticipación. En este caso, la empresa evaluará las condiciones del mismo; si dicho espacio reúne los requisitos necesarios se procederá a la habilitación del mismo.

UNDÉCIMA: La variación de modalidad aplicada al teletrabajo, está sustentada en el principio de reversibilidad; reglamentada en la Ley N° 30036. Tanto el teletrabajador/a y el empleador podrán dar por finalizado la modalidad de teletrabajo a través de una comunicación escrita, con 15 días de anticipación, reestableciéndose la modalidad laboral existente previo al presente acuerdo.

Se firma por las partes, el día \_\_\_\_\_ del mes de 20\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre del representante de la empresa

\_\_\_\_\_  
Nombre del Teletrabajador

## Anexo 2

### MODELO DE FORMATO DE REVERSIBILIDAD DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO POR PARTE DEL EMPLEADOR

\_\_\_\_\_ (Ciudad), \_\_\_\_\_ (día) del \_\_\_\_\_ (mes) del \_\_\_\_ (año).

Señor(a) \_\_\_\_\_ (nombre del teletrabajador)

Cargo

Nombre de la empresa

Ciudad

Finalización de participación en el programa de teletrabajo.

Respetuosamente:

Por medio de la presente le notificamos sobre la decisión de reversión de la modalidad de teletrabajo a la modalidad presencial, dado a que no se ha alcanzado los objetivos planteados por la empresa, en relación a \_\_\_\_\_ (detalle de objetivos). Por tal motivo se da por terminado su participación como teletrabajador, por lo tanto, deberá reincorporarse en el plazo de \_\_\_\_\_ días, a sus labores de forma presencial.

Se le solicita hacer entrega de medios informáticos, telecomunicaciones y análogos, proporcionados por la empresa para el desarrollo de sus labores como teletrabajador, registrándose en detalle y por escrito al área encargada en un plazo de \_\_\_\_\_ días.

Con el término de la condición de teletrabajador, usted vuelve a gozar de los mismos derechos y obligaciones de los colaboradores de su misma categoría laboral que realizan labores de forma presencial.

Atte.

\_\_\_\_\_

Firma, nombre y cargo del representante del área encargada

### Anexo 3

#### MODELO DE FORMATO DE REVERSIBILIDAD DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO POR PARTE DEL TELETRABAJADOR

\_\_\_\_\_ (Ciudad), \_\_\_\_\_ (día) del \_\_\_\_\_ (mes) del \_\_\_\_ (año).

Señor(a) \_\_\_\_\_ (nombre del jefe del programa de teletrabajo).

Nombre de la empresa

Ciudad

Solicitud de reversibilidad del programa de teletrabajo.

Respetuosamente:

Yo, \_\_\_\_\_ (nombre del teletrabajador), con DNI \_\_\_\_\_, empleado de la empresa \_\_\_\_\_ (nombre de la empresa), solicito voluntariamente la finalización de mi participación como teletrabajador, por el motivo \_\_\_\_\_. Tal y como rige en mi derecho del acuerdo de teletrabajo, pido se me considere la restitución de las condiciones laborales que gozaba antes de ejercer como teletrabajador.

Atte.

\_\_\_\_\_

Nombre y cargo del Teletrabajador

DNI

## Anexo 4

### Cuestionario para Gerentes, Jefes y/o supervisores

**Objetivo:** Determinar los factores que permiten la implementación del teletrabajo en empresas de servicios del sector privado en Trujillo.

Datos Informativos:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo:  Masculino  Femenino

Profesión: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Rubro empresarial: \_\_\_\_\_

#### I. Teletrabajo

A continuación, usted encuentra una serie de enunciados, de las cuales debe señalar la opción que usted considera concuerda con su percepción en una escala (Likert), de 1 a 5, en donde:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = Desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Ítems	1	2	3	4	5
1. En términos generales: ¿Considera que las leyes y normas que rigen para la implementación del teletrabajo pueden funcionar en su empresa?					
2. ¿Considera importante recibir información sobre los derechos y obligaciones de un teletrabajador?					
3. ¿Las políticas internas de la empresa se adaptan a las nuevas modalidades de trabajo?					
4. ¿Tiene conocimiento acerca de los convenios o acuerdos que tiene el estado con otras instituciones para la difusión del teletrabajo en el Perú?					
5. En caso que su empresa decida implementar el teletrabajo: ¿Cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo del teletrabajo?					
6. ¿La empresa cuenta plataformas digitales que permiten realizar el trabajo fuera de la oficina?					
7. ¿La empresa cuenta con medios apropiados de seguridad y confidencialidad de la información?					
8. ¿La empresa tiene sus objetivos y metas definidas?					

9. ¿Considera que las condiciones laborales son buenas?					
10. ¿La empresa se preocupa por las necesidades del trabajador?					
11. ¿La empresa muestra interés por la salud y seguridad de sus empleados?					
12. ¿La cultura organizacional de la empresa muestra apertura a nuevas modalidades de trabajo?					
13. ¿La empresa cuenta con herramientas de comunicación adecuados, tanto internamente como externamente?					
14. ¿La comunicación que ejerce la empresa, permite al empleado conocer la cultura, valores, objetivos de la empresa?					
15. ¿El colaborador cuenta con objetivos y responsabilidades definidas de acuerdo a su puesto de trabajo?					
16. Considera que la empresa deba evaluar el desempeño por objetivos y/o metas?					
17. ¿Considera reformular los procesos de selección de personal que se adecuen para el teletrabajo?					
18. ¿Considera que es muy importante la capacitación constante?					
19. ¿Considera que el uso de herramientas de supervisión y seguimiento son importantes?					
20. ¿La empresa estaría dispuesta a invertir en nuevas formas de trabajo que beneficien tanto a la empresa y al colaborador?					

Elaboración propia basada en los requerimientos de evaluación para la implementación del teletrabajo del Libro Blanco ABC del teletrabajo en Colombia (Componentes: Jurídico, Organizacional y tecnológico).

## Anexo 5

### Guía de Entrevista para gerentes, jefes y/o Supervisores

1	¿Usted tiene conocimiento acerca de la modalidad de trabajo, denominada Teletrabajo?
2	¿Cree que el teletrabajo puede aplicarse en esta empresa?
3	¿Cuál es la posición de la empresa en relación con la implementación del teletrabajo dentro de la organización?
4	¿Cuáles son los puestos de trabajo dentro de su organización que pueden amoldarse a esta modalidad laboral desde sus casas o fuera de la oficina?
5	¿Teniendo en cuenta su puesto de trabajo, considera que la implementación del teletrabajo en la empresa puede ser beneficiosa para el colaborador?
6	¿Considera que la empresa ofrecería las facilidades al colaborador, en caso desee trabajar bajo esta modalidad?
7	En su opinión ¿Cuáles serían las dificultades que podrían darse en la implementación del teletrabajo?
8	¿Qué necesitaría la empresa para que opte por esta modalidad de trabajo?

## Anexo 6

### Guía de Entrevista para el experto

1	¿En el Perú desde cuando se viene aplicando formalmente el teletrabajo?
2	¿Las empresas peruanas conocen sobre esta modalidad de Teletrabajo?
3	¿Qué empresas peruanas ya implementan esta modalidad?
4	¿Cuáles son los tipos de teletrabajo que contempla la ley peruana?
5	¿Qué beneficios conlleva la aplicación del teletrabajo para el colaborador?
6	¿Qué desventajas existe respecto a la aplicación del teletrabajo para el colaborador, frente a la modalidad de trabajo presencial?
7	¿Cuáles serían las oportunidades para el sector turístico empresarial con la implementación del teletrabajo?
8	¿Qué normas y leyes regulan el teletrabajo en el Perú?
9	¿Cuáles son los recursos básicos para la implementación del teletrabajo en una empresa del sector turístico?
10	¿Cómo perciben los empresarios trujillanos esta nueva modalidad de trabajo?
11	¿Cómo es el monitoreo de los jefes y/o supervisores hacia sus teletrabajadores?
12	¿Cuáles son las obligaciones de los teletrabajadores?
13	¿Cuáles son los derechos de los teletrabajadores?
14	¿Qué dificultades se han podido observar para la implementación del teletrabajo en las empresas?
15	¿Se están realizando actividades de promoción por parte del estado respecto al teletrabajo?
16	¿Cuál es el nivel de apertura por parte de los empresarios con relación a la implementación del teletrabajo en sus empresas?

**Anexo 7**  
**BITACORAS**

Entrevista a:	
Cargo:	
Fecha de Entrevista:	Hora de Entrevista:
Tipo de Entrevista: A profundidad	Instrumento: Guía de entrevista
Lugar de la entrevista:	
Evidencias: Grabación de la entrevista	
Detalle:	

**Anexo 8**  
**Matriz de Resumen**

Rubro Turístico	Agencias de turismo									
	1		2		3		4		5	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Esta formalizada	X		X		X		X		X	
Tiene claro su misión y visión	X		X		X		X		X	
Cuenta con reglamento interno	X		X		X		X		X	
Tiene su organigrama debidamente establecido	X		X		X		X		X	
Tiene objetivos claros	X		X		X		X		X	
Cuenta con más de 5 trabajadores	X			X		X		X	X	

Rubro Turístico	Agencias de turismo									
	6		7		8		9		10	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Esta formalizada	X		X		X		X		X	
Tiene claro su misión y visión	X		X		X		X		X	
Cuenta con reglamento interno	X		X		X		X			X
Tiene su organigrama debidamente establecido	X		X		X		X		X	
Tiene objetivos claros	X		X		X		X		X	
Cuenta con más de 5 trabajadores		X		X		X	X			X

Rubro: Construcción, Informática y Financiero	Constructora				Informática				Banco	
	1		2		1		2			
Descripción	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Esta formalizada	X		X		X		X		X	
Tiene claro su misión y visión	X		X		X		X		X	
Cuenta con reglamento interno	X		X		X		X		X	
Tiene su organigrama debidamente establecido	X		X		X		X		X	
Tiene objetivos claros	X		X		X		X		X	
Cuenta con más de 10 trabajadores	X		X		X		X		X	

## Anexo 9

### **Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista y completar una encuesta. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será CONFIDENCIAL y NO se usará para ningún otro propósito que fuera con fines académicos. Si tiene alguna duda sobre esta investigación puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Rocío Recuenco Cabrera y Elsy Juárez Paredes; estudiantes de maestría de la Universidad Privada del Norte.

El objetivo de este estudio es conocer los factores que permiten la implementación del teletrabajo en empresas del sector privado.

He sido informado (a) del propósito de este estudio; indicándome que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista y encuesta, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada sin mi consentimiento, para ningún otro propósito que no fuera los de este estudio. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento.

Así también puedo solicitar información sobre los fines de este estudio a la UPN, para esto, puedo contactar al siguiente número (044) 606200.

---

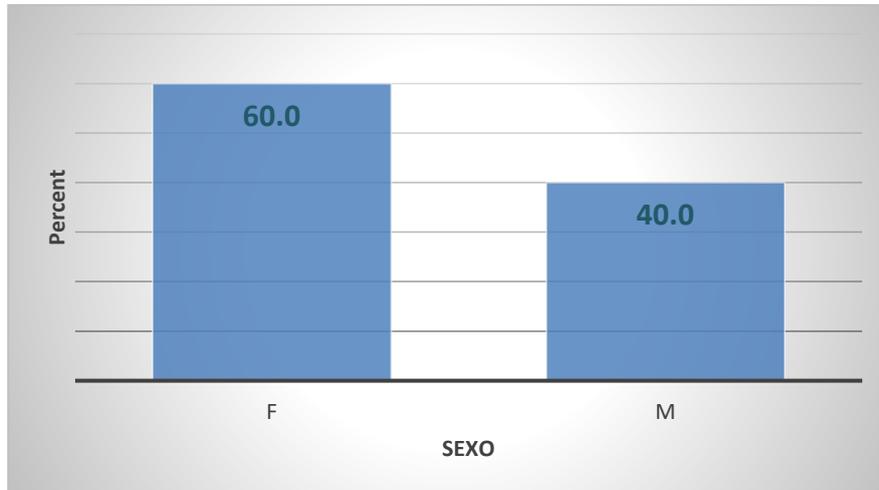
Nombre del participante

---

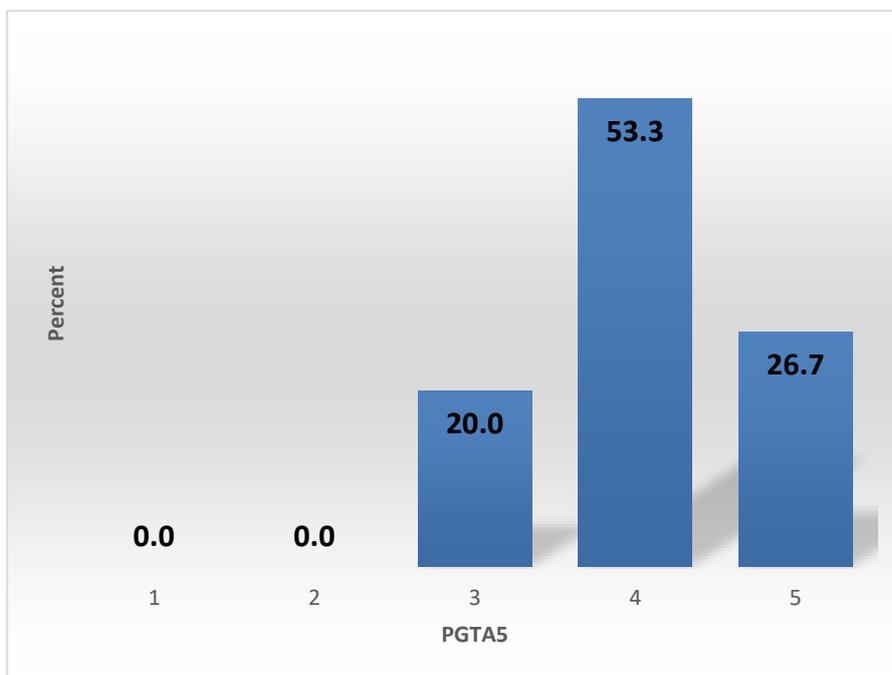
Firma del Participante

Trujillo, \_\_\_\_\_

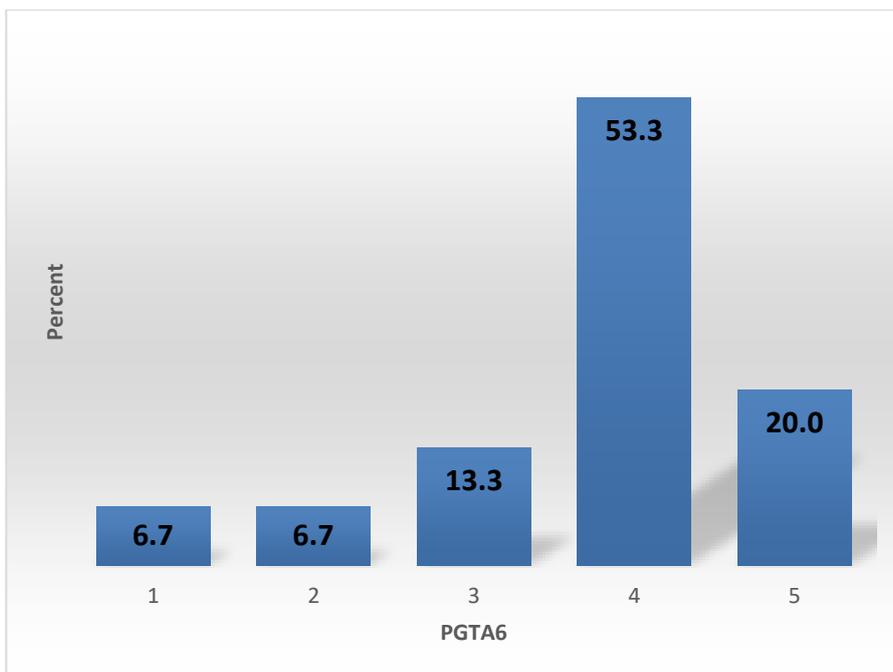
## Anexo 10 Figuras



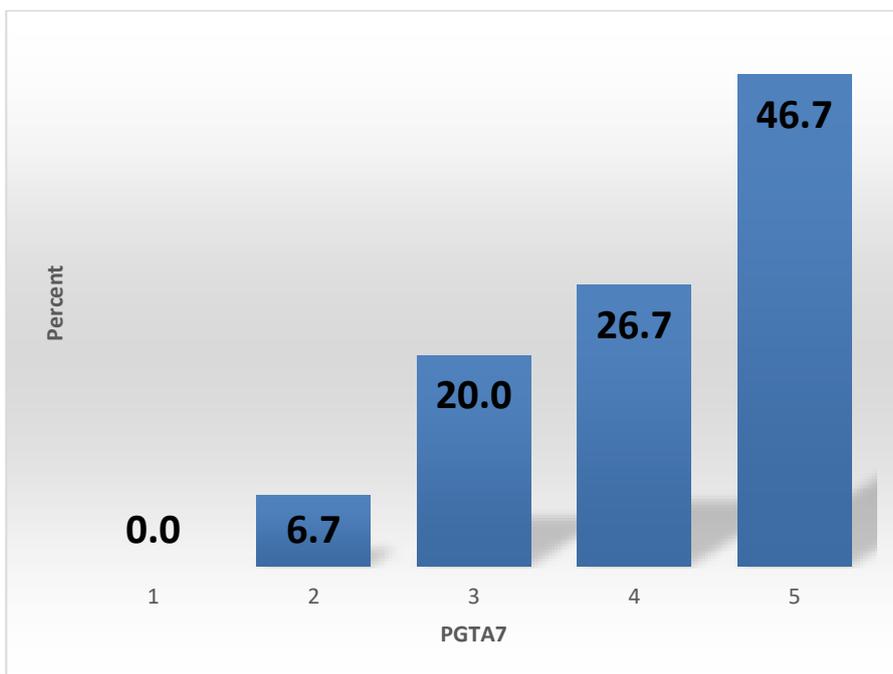
**Figura 2.** Sexo de los gerentes, jefes y/o supervisores de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.



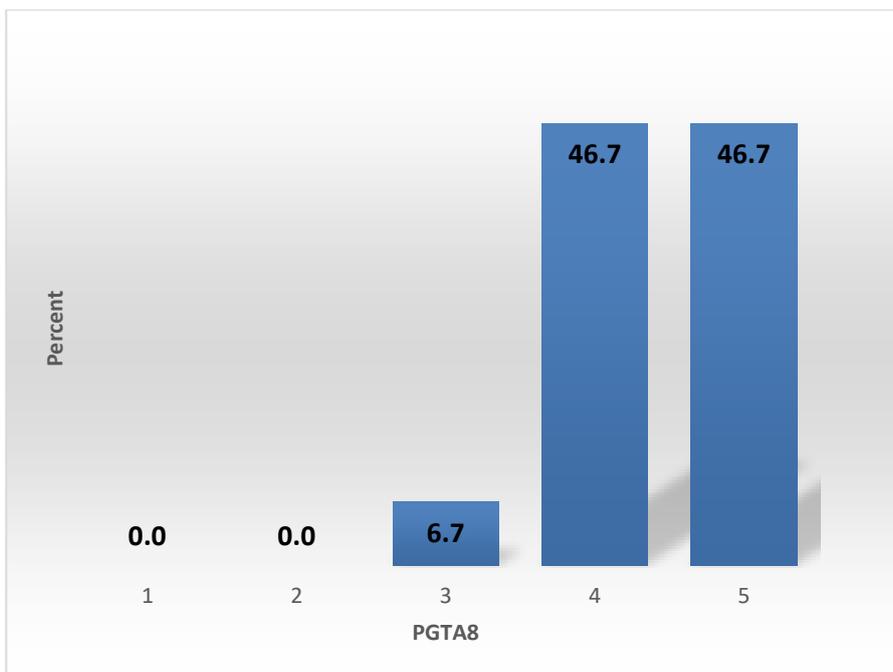
**Figura 3.** Disponibilidad de recursos tecnológicos de las empresas de servicios del sector privado, para el desarrollo del teletrabajo en Trujillo.



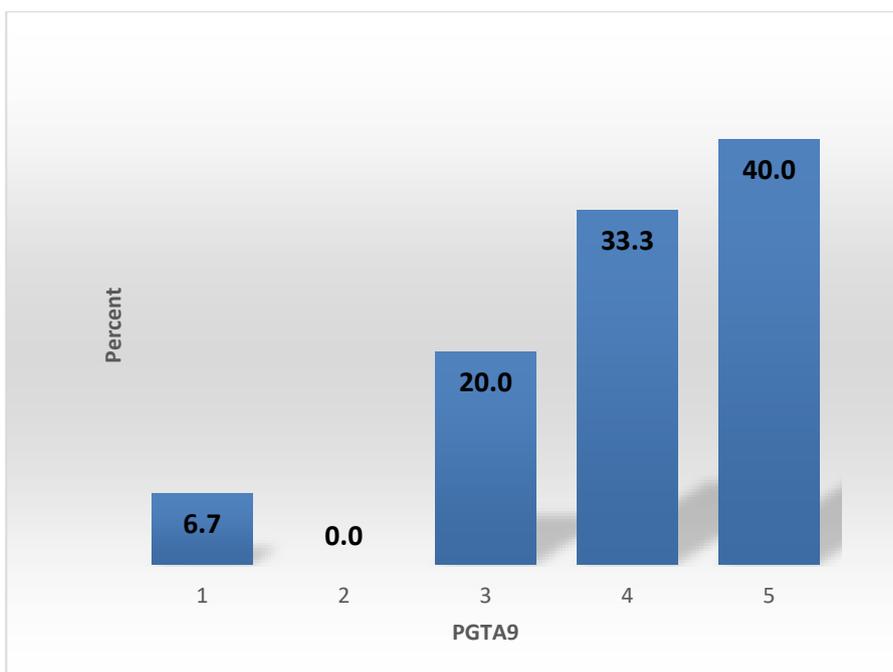
**Figura 4.** Disponibilidad de plataformas digitales de las empresas de servicios del sector privado, que permiten realizar el trabajo fuera de la oficina en Trujillo.



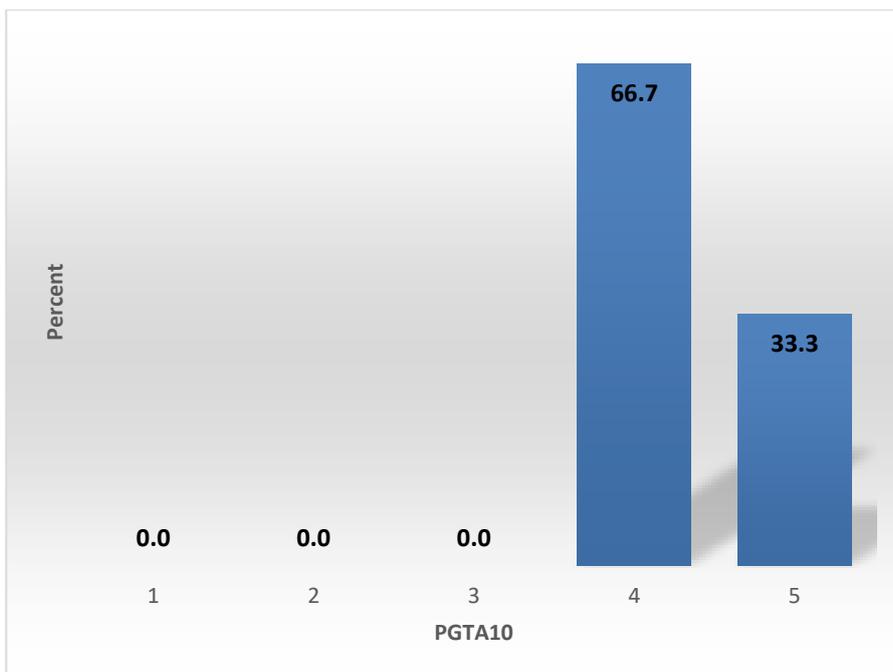
**Figura 5.** Disponibilidad de medios de seguridad y confidencialidad de la información de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.



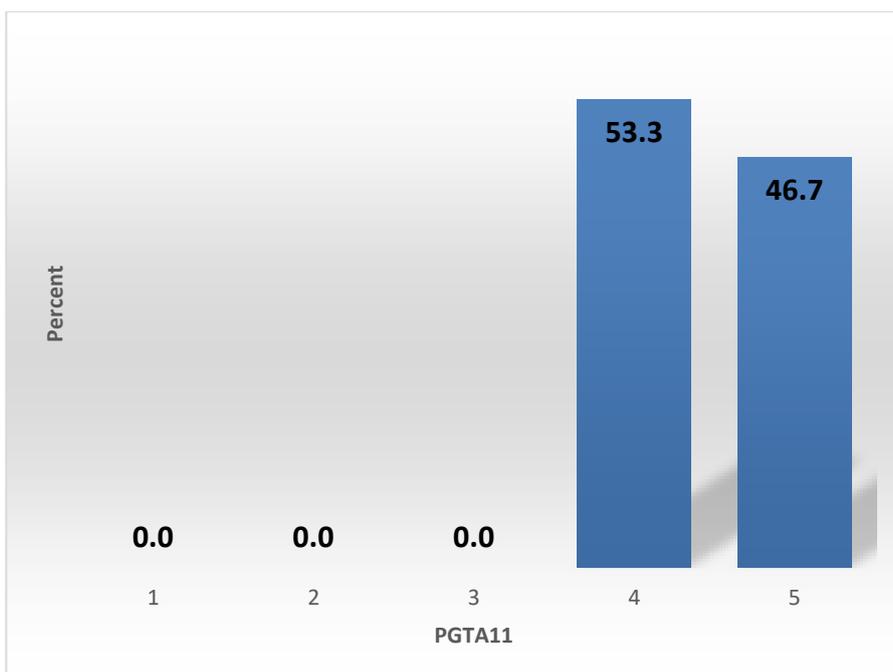
**Figura 6.** Claridad en la definición de objetivos y metas en las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.



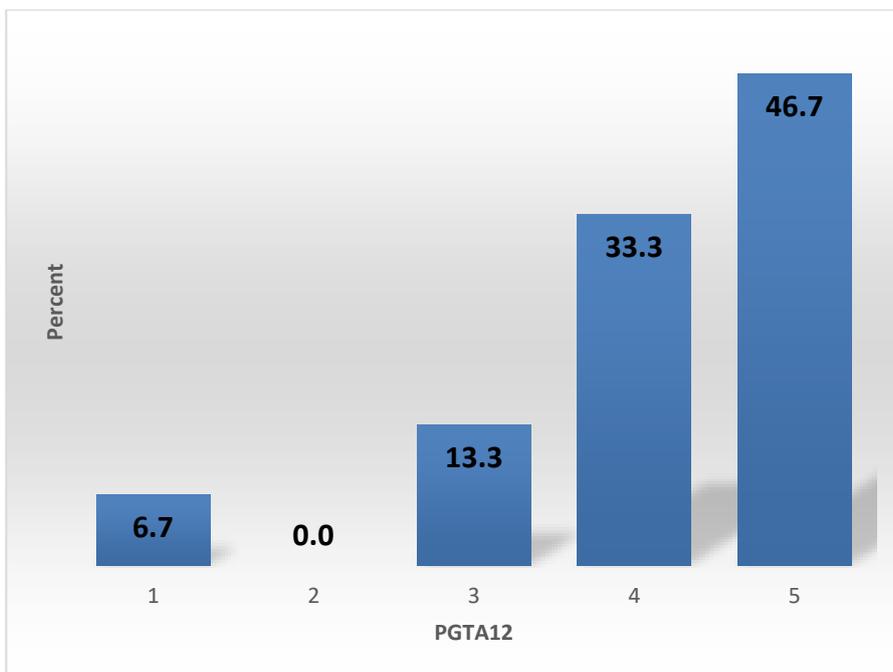
**Figura 7.** Condiciones laborales que brindan las empresas de servicios del sector privado, son buenas en Trujillo.



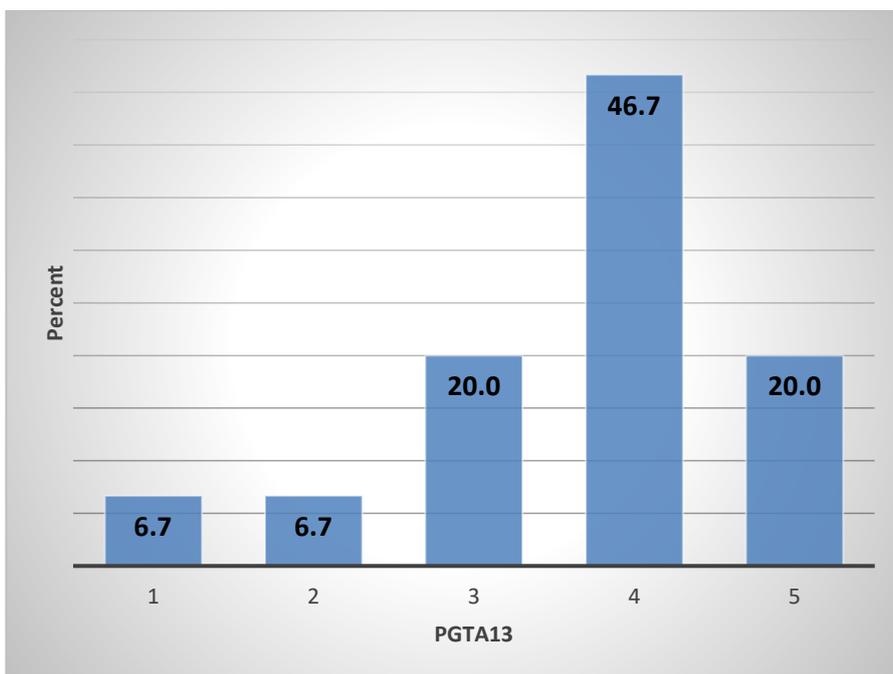
**Figura 8.** Condiciones laborales que brindan las empresas de servicios del sector privado, son buenas en Trujillo.



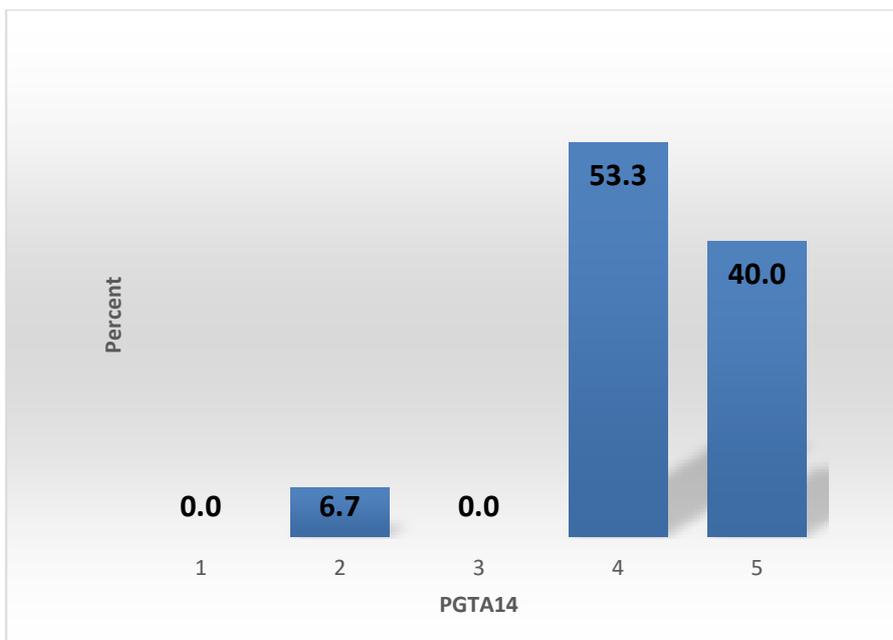
**Figura 9.** Interés por la salud y seguridad de los empleados de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.



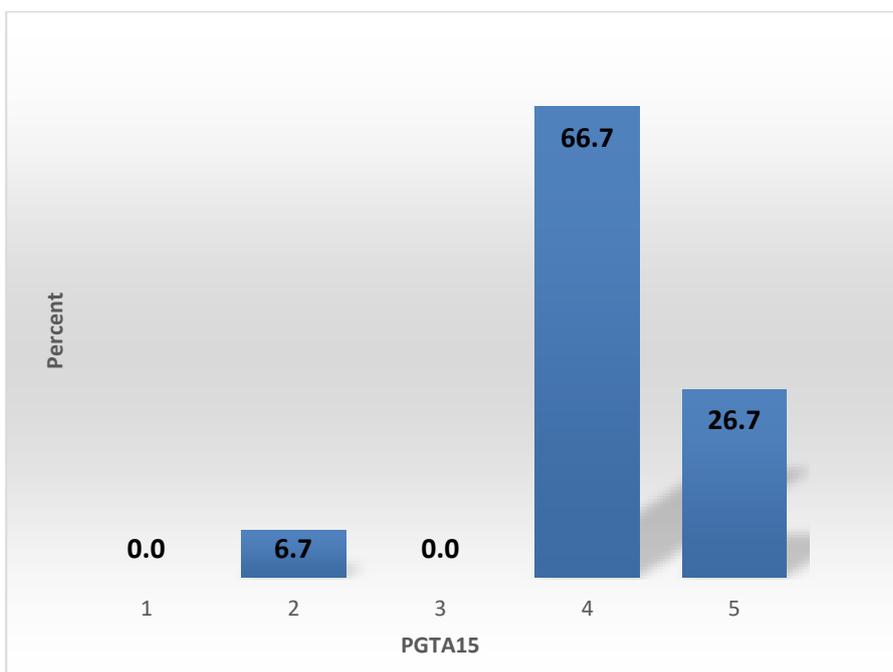
**Figura 10.** Apertura de la cultura organizacional a nuevas modalidades de trabajo de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.



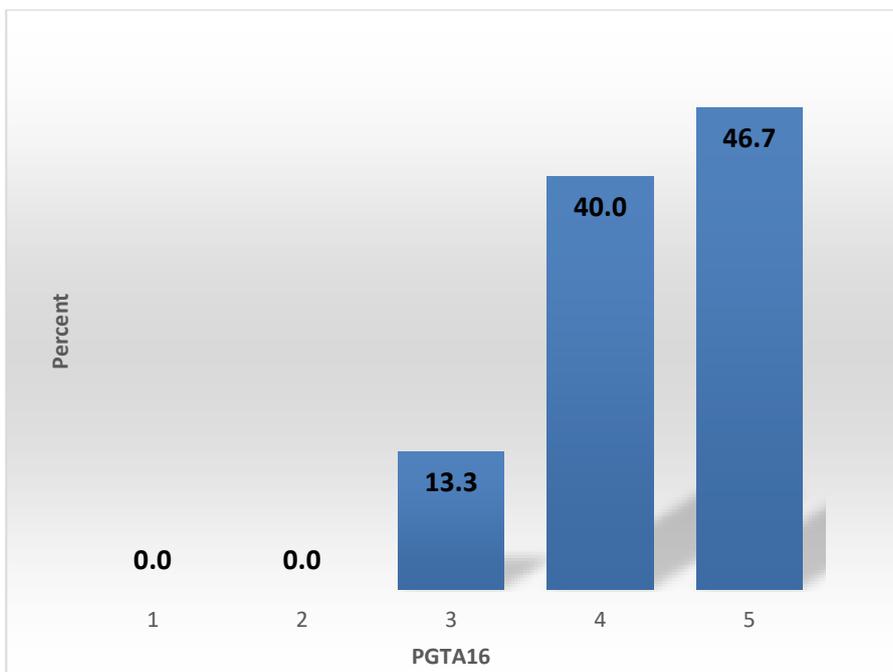
**Figura 11.** Uso de herramientas de comunicación interna y externa adecuados de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.



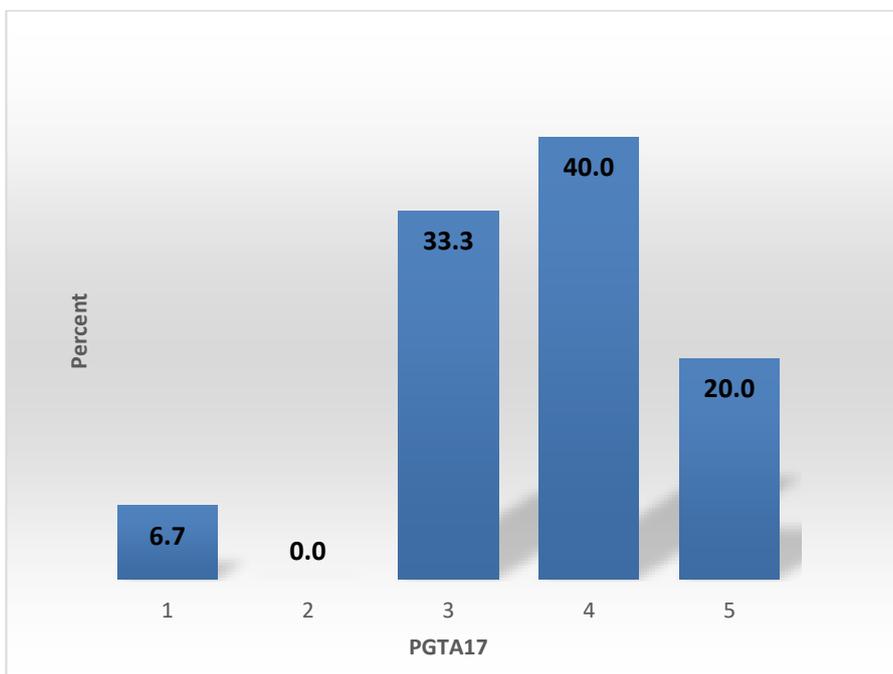
**Figura 12.** La comunicación utilizada permite conocer la cultura, valores y objetivos de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.



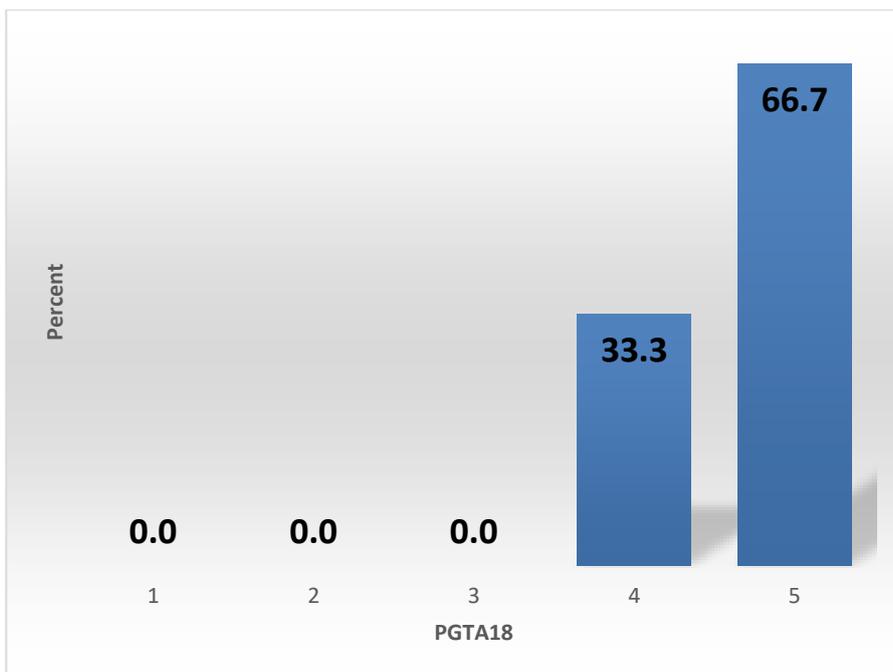
**Figura 13.** El colaborador cuenta con objetivos y responsabilidades definidas, de acuerdo con su puesto de trabajo en las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.



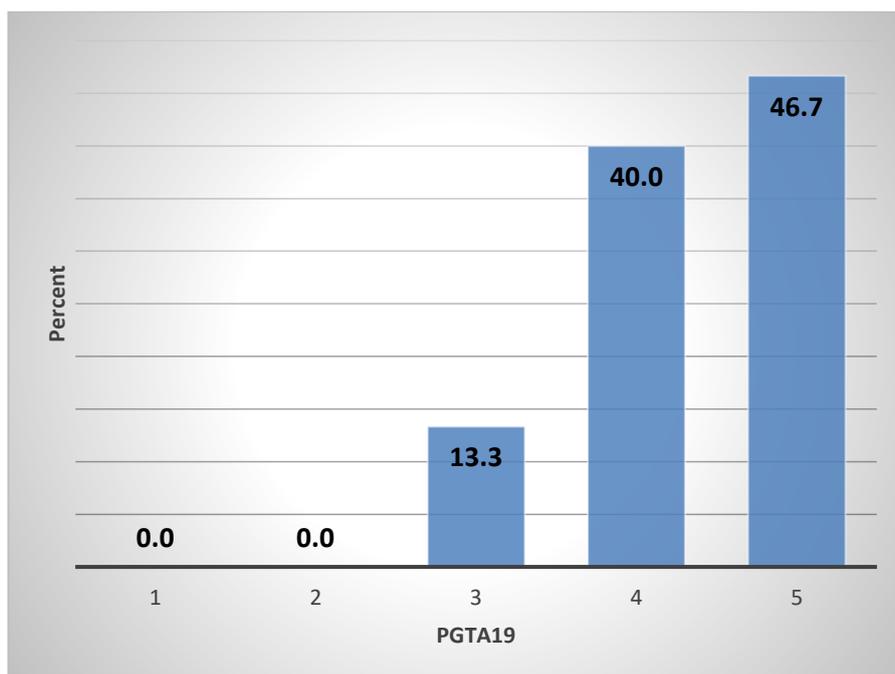
**Figura 14.** Considera que en las empresas de servicios del sector privado se debe evaluar el desempeño por objetivos y/o metas, en Trujillo.



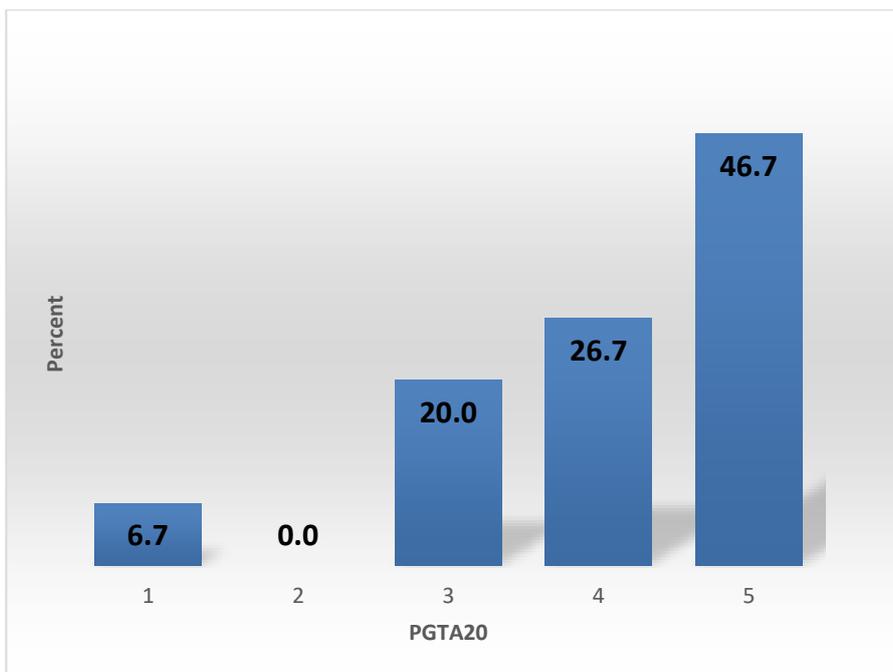
**Figura 15.** Las empresas de servicios del sector privado deben reformular los procesos de selección de personal que se adecuen al teletrabajo, en Trujillo.



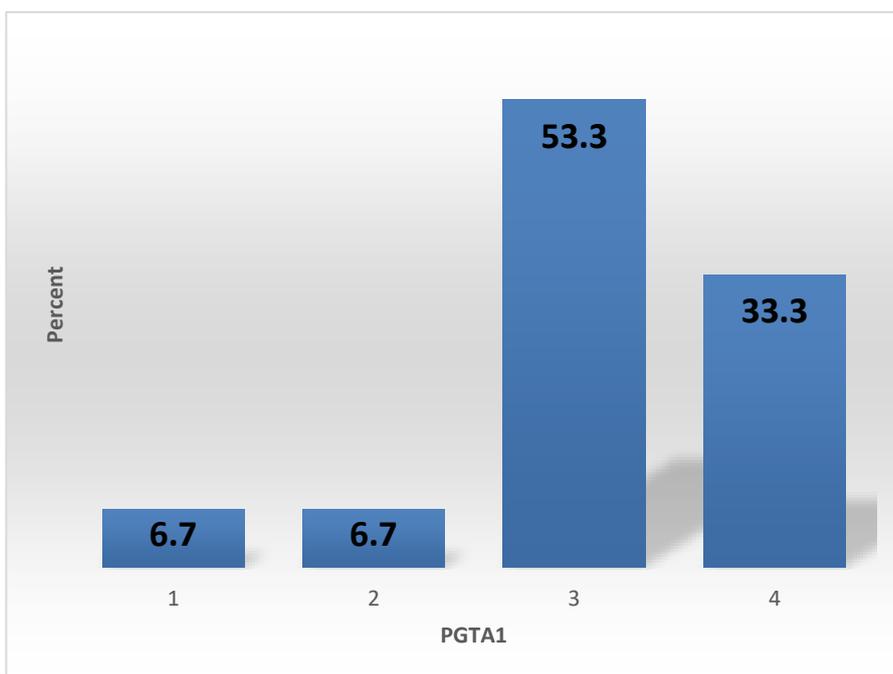
**Figura 16.** Importancia de la capacitación constante de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.



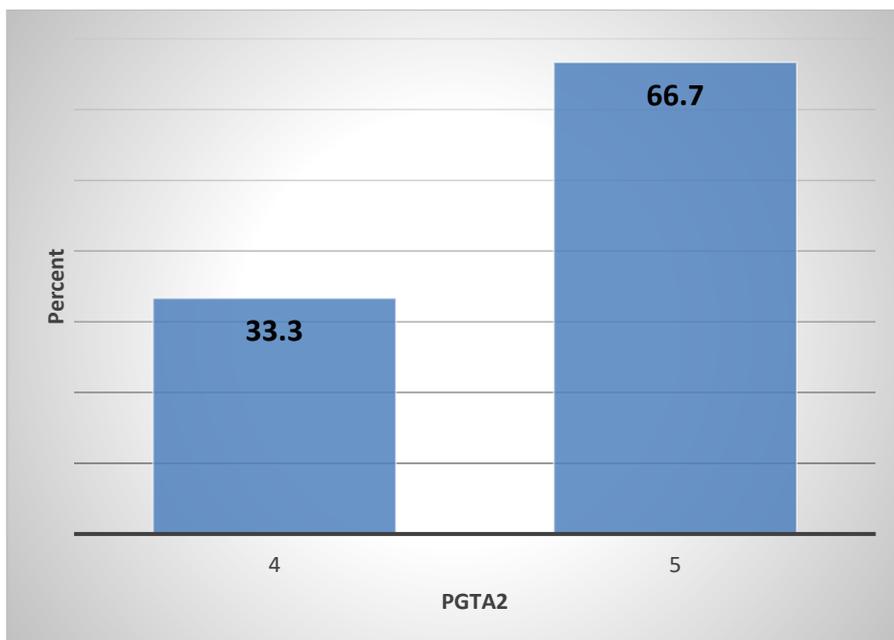
**Figura 17.** Importancia del uso de herramientas de supervisión y seguimiento en las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.



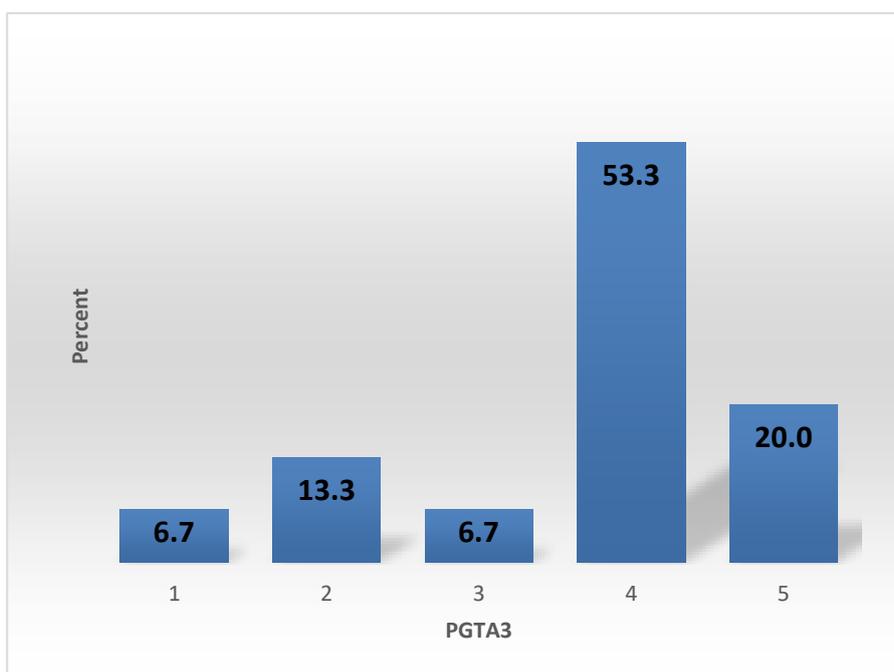
**Figura 18.** Disposición de las empresas de servicios del sector privado para invertir en nuevas formas de trabajo que beneficien a la empresa y al colaborador en Trujillo.



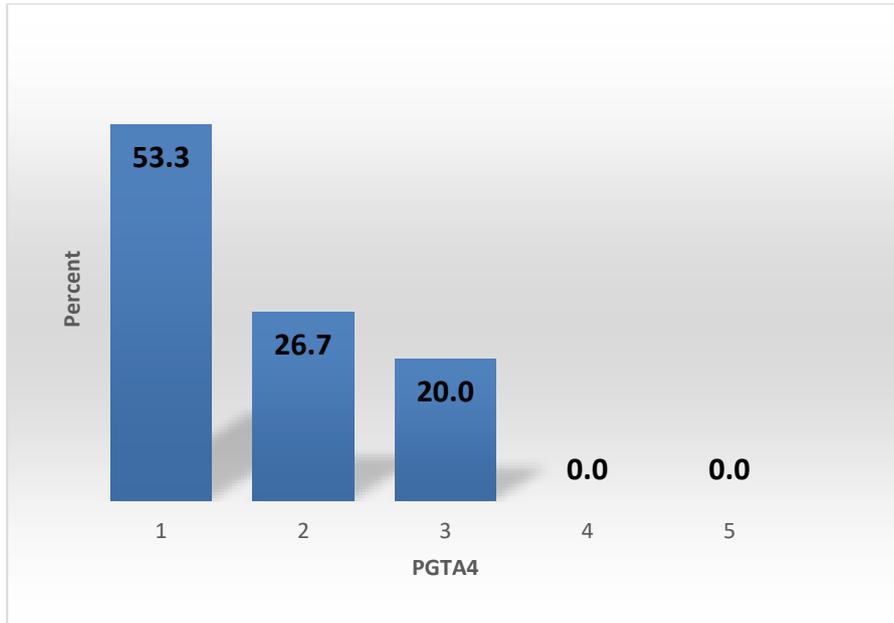
**Figura 19.** Funcionamiento de las leyes y normas que rigen la implementación del teletrabajo de las empresas de servicios del sector privado en Trujillo.



**Figura 20.** Importancia de recibir información sobre los derechos y obligaciones del teletrabajador de las Empresas de Servicios del sector privado en Trujillo.



**Figura 21.** Las políticas internas de las empresas de servicios del sector privado se adaptan a las nuevas modalidades de trabajo en Trujillo.



**Figura 22.** Conocimiento de las empresas de servicios del sector privado acerca de los convenios o acuerdos que tiene el estado con otras instituciones, para la difusión del teletrabajo en Trujillo.

## Anexo 11

### **Modelo de implementación del teletrabajo.**

El modelo de implementación del teletrabajo propuesto está sostenido en los procedimientos esenciales para realizar con éxito la implementación del teletrabajo dentro de la organización, ajustándose a la realidad encontrada.

#### **Objetivo**

Elaborar una propuesta de implementación del teletrabajo, en empresas de servicios en el sector privado en Trujillo.

Este proceso de implementación comprende las siguientes fases: Fase de diagnóstico, fase del acuerdo organizacional, fase de planificación, fase de prueba piloto y la fase de implementación formal del teletrabajo.

#### **a) Fase de diagnóstico**

En esta etapa se debe hacer un diagnóstico para conocer a profundidad el estado actual de la empresa, evaluando los siguientes aspectos:

**Aspecto jurídico:** Las normas y leyes laborales, sustentadas en la ley peruana del teletrabajo, las leyes que rigen a la empresa privada en el Perú, y las políticas internas de la empresa.

**Aspecto organizacional** se debe evaluar si los objetivos de la empresa son medibles y alcanzables por los trabajadores e identificar las áreas y puestos de trabajo que se amoldan para el teletrabajo. Analizar las condiciones de los trabajadores: Contrato, áreas, estructura, etc. y las políticas de seguridad de la información y restricciones de información para ser utilizadas fuera de la empresa, e identificar los riesgos que involucra su implementación. Determinar procesos culturales, de evaluación de desempeño, de selección, capacitación y seguimiento, tanto de trabajadores como de jefes y supervisores; así como también determinar los niveles de productividad, competencias, satisfacción y calidad de vida; se debe también evaluar costos y presupuesto con que cuenta la organización.

Una vez culminada la fase diagnóstica se realiza el análisis de resultados concluyendo acerca de la viabilidad de la implementación del teletrabajo en la empresa, solo si el diagnóstico es favorable se procederá a la siguiente fase.

**Aspecto tecnológico:** Evaluar los recursos tecnológicos con que cuenta la empresa, en los siguientes componentes que se describen a continuación:

#### **b) Fase del acuerdo organizacional**

Esta etapa se realiza el acuerdo y el compromiso por parte de todo el equipo directivo para el desarrollo de la implementación; y así se propicia la creación del equipo coordinador. En esta fase se desarrollan las siguientes actividades:

- Realizar una campaña de concientización en relación con el teletrabajo.
- Identificar procesos para realizar necesarios para la implementación del teletrabajo.
- Identificar recursos necesarios para la implementación.
- Creación del equipo líder, conformada con los directivos y representantes de las diferentes áreas de la empresa y determinar responsabilidades y funciones.
- En caso de ser necesario se debe buscar asesoramiento externo, con amplia experiencia en el tema del teletrabajo.
- Comunicar a toda la empresa en general sobre el desarrollo del proyecto de implementación del teletrabajo, debiendo quedar plasmado en un documento que detalle el acuerdo, los procesos a seguir, las funciones, derechos y obligaciones a ejercer de cada uno de los involucrados, la estructura y cronograma del proyecto, y otras pautas relacionadas al mismo.
- Asignar un vocero, que tenga buenas relaciones con el equipo directivo y con los colaboradores, de esta forma se facilitará el proceso de implementación dentro de la empresa.

- Iniciar contacto con el MTPE para el asesoramiento en la implementación del teletrabajo.

### **c) Fase de planificación**

En esta etapa se desarrollan los diferentes pasos:

- Planificación de todo el proceso de implementación del teletrabajo.
- Se diseña un modelo de solicitud de teletrabajo; un modelo de acuerdo de teletrabajo (Anexo 1), un formato de reversibilidad por parte del empleador (Anexo 2) y por parte del teletrabajador (Anexo 3); un modelo de contrato donde se detalle los términos en las cuales se desarrollará el teletrabajo
- Se plantea la modificación del reglamento interno de trabajo.
- Se deberá elaborar un sistema de informes de las condiciones laborales del teletrabajador.
- Designación de líderes responsables de cada etapa del proyecto, especificando sus deberes y derechos.
- Se estructura una campaña de cultura de cambio organizacional y la sensibilización de todos los trabajadores en relación con el proyecto del teletrabajo.
- Establecimiento del presupuesto para la ejecución del programa de teletrabajo.

### **d) Fase de prueba piloto**

Esta fase se desarrolla la puesta en práctica del proyecto con la finalidad de observar y considerar las facilidades de la implementación del teletrabajo dentro de la empresa. En este paso se debe realizar las siguientes actividades:

- Determinar áreas de trabajo y número de colaboradores que participarán en el piloto.
- Determinar el tipo de teletrabajo a aplicar: Completa o Mixta, y también el nivel de implementación de teletrabajo: Básico, intermedio y avanzado (según el tipo y rubro de la empresa).

- Convocatoria de participación en el piloto. Este proceso debe ser de forma voluntaria y abierta e identificar a los trabajadores potenciales para ejercer el teletrabajo.
- Realizar una campaña interna de concientización acerca del concepto del teletrabajo.
- Selección de los futuros teletrabajadores, previa determinación de los siguientes aspectos: **Perfil del puesto perfil del teletrabajador, perfil del jefe y/o supervisor de los teletrabajadores** y así también establecer procesos de **selección** adecuados.
- Dar capacitación a los candidatos seleccionados en temas relacionados al uso de las TICs, administración del tiempo, políticas, derechos y obligaciones del teletrabajo, competencias, habilidades de comunicación, prevención de la salud, prevención de riesgos, monitoreo y seguimiento.
- La capacitación debe alcanzar también a los jefes y/o supervisores para lograr una buena gestión de implementación del teletrabajo.
- Proporcionar el acondicionamiento del espacio donde va a laborar el teletrabajador, como también también habilitar adecuadamente la parte tecnológica
- Revisar la elaboración del contrato y considerar los procedimientos de formalización de esta modalidad en el MTPE.
- Determinar los indicadores de medición y seguimiento, en relación desarrollo del pilotaje, inversión y costos, canales de comunicación, uso de las herramientas tecnológicas, percepción de los teletrabajadores, jefes, supervisores y demás colaboradores acerca del teletrabajo, de desempeño del teletrabajador, tiempo, incidentes, etc. Corresponde seleccionar el tipo de técnicas a utilizar en la evaluación y seguimiento del pilotaje.
- Se da lugar al proceso de socialización.
- Realización de ejecución del pilotaje.

- Evaluación del piloto: Se debe realizar informes periódicos y permanentes (Se recomienda mensualmente) y efectuar las correcciones cuando lo requiera.

**e) Fase de la implantación Formal del Teletrabajo**

Si los resultados posteriores al pilotaje son positivos y en pleno acuerdo con los altos directivos, la empresa está en condiciones de adoptar la modalidad del teletrabajo, realizándose los ajustes necesarios para su implantación. Es necesario documentar y comunicar a toda la empresa en general acerca de los avances, testimonios, experiencias y procedimientos exitosos que se ha logrado con el teletrabajo, evidenciando y promoviendo la competitividad, el liderazgo empresarial y el orgullo e identificación con la empresa y así también, de ser el caso romper con viejos paradigmas acerca del teletrabajo.